Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

4ª edición

Jaime A. Grados

Manual Moderno®

Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

4ª edición

Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

4ª edición

DR. JAIME A. GRADOS ESPINOSA
Profesor Titular C de Tiempo Completo
de la Facultad de Psicología
de la Universidad Nacional Autónoma de México
Presidente de la Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.

Editor Responsable:
Lic. Santiago Viveros Fuentes
Editorial El Manual Moderno

Manual Moderno®

Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
Av. Sonora 206 Col. Hipódromo, C.P. 06100 México, D.F.

Editorial El Manual Moderno, (Colombia), Ltda
Carrera 12-A No. 79-03/05 Bogotá, DC

Nos interesa su opinión comuníquese con nosotros

Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.,
Av. Sonora núm. 206,
Col. Hipódromo,
Deleg. Cuauhtémoc,
06100 México, D.F.

(52-55)52-65-11-00

info@manualmoderno.com

Reclutamiento, selección, contraración e inducción del personal, 4a. edición

ISBN: 978-607-448-342-0
ISBN: 978-607-448-343-7 Versión electrónica

Miembro de la Cámara Nacional
de la Industria Editorial Mexicana, Reg. núm. 39

Grados Espinosa, Jaime A.
Reclutamiento : selección, contratación e inducción del personal / Jaime A. Grados Espinosa. -- 4ª edición. -- México : Editorial El Manual Moderno, 2013.
xiv, 366 páginas : ilustraciones ; 23 cm.

Incluye índice
ISBN 978-607-448-342-0
ISBN 978-607-448-343-7 (versión electrónica)

1. Empleados – Reclutamiento. 2. Selección de empleados. 3. Orientación de los empleados. I. título.

658.311scdd21 Biblioteca Nacional de México

Director editorial y de producción:
Dr. José Luis Morales Saavedra
Editora asociada:
LCC Tania Uriza Gómez
Diseño de portada:
LCS Adriana Durán Arce

Acerca del autor

Jaime A. Grados Espinosa realizó estudios de Licenciatura, Maestría y Doctorado en la Facultad de Psicología de la UNAM.

A lo largo de su trayectoria como psicólogo ha desempeñado labores en la iniciativa privada como evaluador de personal, consultor y asesor tanto en la pequeña y mediana industria como en empresas plenamente desarrolladas. Respecto al sector público, ha intervenido como instructor de cursos de capacitación, en estrategias de desarrollo de personal tanto a nivel operativo como en funciones de consejero en secretarías de Estado e industrias paraestatales. También ha intervenido en cooperativas, con la idea de ampliar el campo profesional del psicólogo; ha participado en el movimiento obrero en la asesoría de sindicatos. A nivel de gabinete, diferentes empresas lo han consultado acerca de la forma de aplicar técnicas específicas en el desarrollo de Recursos Humanos.

Se ha distinguido por su interés en la organización de los profesionales de los recursos humanos, desempeñándose en este aspecto como vocal de la Sociedad Mexicana de Psicología A.C., como presidente de la Asociación de Psicología Industrial A.C., y de la Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.; y como presidente y organizador del Encuentro Nacional de Psicología del Trabajo, llevado a cabo del 21 al 23 de enero de 1981 en el Estado de Tabasco, y del Primer Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo, del 13 al 18 de marzo de 1985 en la ciudad de Oaxaca.

En el aspecto académico, es profesor titular de tiempo completo en la Facultad de Psicología de la UNAM, donde ha impartido las materias de Psicología General, Técnicas de Investigación en la Industria, Reclutamiento y Selección Técnica de Personal y Capacitación y Formación de Directivos. Dirige el Seminario de Dinámica de Grupos con Aplicación a la Organización y es asesor de tesis. Asimismo, en dicha facultad ha sido consejero técnico y funcionario.

Ha contribuido a la difusión y desarrollo de la psicología a través de la elaboración y presentación de ponencias en varios congresos a nivel nacional e internacional, dando conferencias y cursos en diferentes universidades del país.

En su momento y tiempo publicó la Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria —FIGS (también con Editorial El Manual Moderno), así como los siguientes libros: Calificación de Méritos, Evaluación del Desempeño, Manuales de Técnicas de Investigación en la Industria, Entrevista en las organizaciones y el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, en el cual se reúne una serie de pruebas psicométricas y formatos.

Ha recibido distintos reconocimientos en diferentes países, como: en la Universidad de Buenos Aires, Argentina por ser Pionero en Latinoamérica, en el Desarrollo del Campo de la Psicología del Trabajo, por el sinnúmero de obras escritas y por la organización del Congreso de Psicología que se renueva año con año; Distinción Honorífica como Profesor Honorario por la Universidad César Vallejo Trujillo en Perú; por la Universidad de San Carlos de Guatemala por el valioso aporte al crecimiento y desarrollo de la Psicología en América Latina; por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Perú como docente honorario; por la Universidad Tecnológica de Honduras por el valioso aporte al crecimiento y desarrollo de la Psicología en América Latina.

Contenido

Introducción

Este libro nació gracias a la colaboración de Raúl García Garduño (QEPD), Elena Eugenia Tinajero, psicólogos, entonces alumnos de la Facultad de Psicología de la UNAM, quienes organizaron los apuntes de la clase de Reclutamiento y Selección del que suscribe.

Se consideraron aquellos temas que son de interés para el profesional de Recursos Humanos, por lo que se han consultado a los egresados y profesionales de esta área, que han venido desempeñando funciones de reclutamiento y selección en el área laboral, para que nos manifestaran qué puntos debíamos reforzar.

Ordenamos los temas y los presentamos a los alumnos, con la idea de probar el texto. De acuerdo con esta experiencia modificamos algunos capítulos y eliminamos otros.

La primera edición estuvo a cargo de Federico Cuesy Ramírez y Fernando Martínez (QEPD), quienes terminaron la revisión mecanográfica y la impresión.

Más adelante decidimos revisar nuevamente el contenido, y para esto contamos con el apoyo de Juan Reyes Delgado, quien se preocupó de revisar la investigación bibliográfica y documental del sector público, la selección por objetivos y valuación de puestos.

Juan Martínez Soto, psicólogo, por su amplia experiencia ocupacional contó con información actualizada sobre la Ley Federal del Trabajo de 1970 por lo que supervisó y proporcionó material sobre este tema.

La responsable de la integración de las correcciones, de la revisión de contenido y de que se haya podido culminar esta obra, por su constancia y capacidad de trabajo, es María del Carmen Contreras Ceballos; ella ayudó a terminar una etapa de este libro.

Es invaluable la ayuda y el apoyo que hemos tenido de Juan Varela, profesor de la facultad de Psicología de la UNAM, sobre todos los contenidos de este libro.

Hasta la fecha, la literatura que existe contempla, en su mayoría, la realidad de los países sajones y por lo mismo está diseñada a la luz de una experiencia que no es la nuestra. Por esta razón, incluimos material apegado al contexto ocupacional donde se tiene que desenvolver el experto en Recursos Humanos en los países latinos. En esta obra se proporcionan formularios que se están utilizando en diferentes organizaciones latinoamericanas, de manera que sirvan de guía en el momento que se tengan que crear procesos de personal.

En todas las ediciones anteriores, contamos con el apoyo de Patricia Sánchez Palacios, Martha Gómez Garay; en el terreno académico, de la facultad de psicología, contamos con la ayuda de la profesora Isaura López Segura y Elda Luisa Sánchez Fernández, quienes nos ayudaron con conceptos y opiniones.

Para hacer más agradable y accesible el contenido, sobre todo en el capítulo más denso, Ley Federal del Trabajo, mi sobrino, Paul Grados Aldana, aportó un valioso material: las viñetas, que con un humor fino introducen fácilmente al texto.

El Capítulo de Inducción de personal fue enriquecido con información proporcionada por Mayra Echeverría Serrato, siendo su tesis fuente de los formatos presentados.

La tercera edición incluyó una completa modificación de la estructura de un Centro de Evaluación, la cual revisa y actualiza los conceptos de esta relevante técnica del proceso de selección de personal, misma que se centra en la evaluación, tomándose en cuenta conceptos como competencias, a fin de predecir el futuro desempeño de los candidatos.

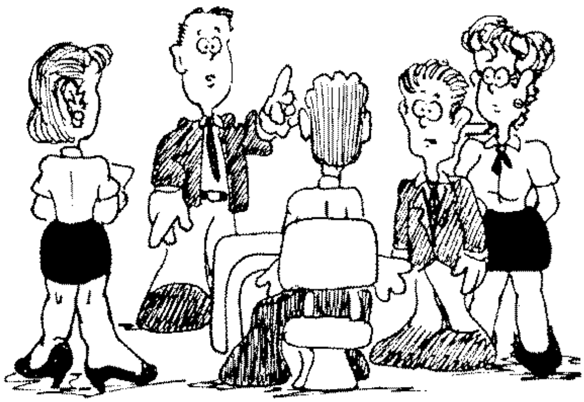
La revisión de la tercera edición estuvo a cargo de Juan Luis González Torres, y se contó con el apoyo de Gerardo Ocón Domínguez, para ser actualizada a las necesidades de un mundo altamente globalizado.

Esta última edición ha sido gracias a la constancia e inteligencia de Dulce Concepción García Trinidad, quien se ha preocupado de revisar detalles y ha comparado la información con seminarios que ha recibido sobre estos temas, así como a la inversión de su tiempo y alegría. También gracias al apoyo de Santiago Hernández, académico de la Universidad de Ciencias del Comportamiento (UCC) y a la colaboración de Oscar David Ugalde Heredia, quien con su constancia, inteligencia y experiencia, se encargó de aportar ideas, guiar y orientar, para poder lograr que esta edición se lleve a cabo con éxito.

Para esta nueva edición se actualizaron los temas, se incluyen las modificaciones que hubo a la LFT por la reforma laboral, se tocan temáticas actuales, contemplando los avances que ha habido en la tecnología y que sirven para el reclutamiento y selección, y se incluyó un nuevo capítulo sobre la evaluación del proceso de reclutamiento y selección.

1

Organización



"El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización".

J.P. Sergent

Indudablemente, el hombre no puede cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a que carece de la capacidad, el tiempo, la fuerza y la perseverancia necesarios, y para lograrlo requiere del apoyo de los demás. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están refiriéndose a lo que se denomina organización.

A fin de tener un concepto preciso de lo que significa organización, deben tomarse en cuenta algunos aspectos de importancia fundamental:

1. El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
2. El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes mediante la coordinación de actividades.
3. La coordinación de actividades requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad de cada persona. A esta forma de distribución se le denomina **división del trabajo**.
4. A los conceptos anteriores se une la necesidad de una **jerarquización de la autoridad**. Es obvio que la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones no es posible si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las distintas actividades.
5. Organizar significa **estructurar**, y esto constituye la parte característica de los elementos de la mecánica administrativa.
6. La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que **están por estructurars**e de manera más o menos remota; ve al futuro inmediato o distante.
7. La organización constituye el aspecto estático de la mecánica del funcionamiento. Indica quién realizará cada función (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona) y cómo la llevará a cabo. Cuando la organización está concluida, sólo resta **actuar** integrando, dirigiendo y controlando.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Por ser el elemento final del aspecto teórico, la organización recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado con respecto a cómo debe ser una empresa.

Según Agustín Reyes Ponce (1982; tomo II), el proceso administrativo está formado por las siguientes etapas:

1. Previsión. En esta etapa nos planteamos la pregunta "¿Qué puede hacerse?"; aquí se lleva a cabo básicamente la fijación de objetivos, así como la investigación y fijación de cursos alternativos de acción.
2. Planeación. Aquí se establece la pregunta "¿Qué se va a hacer?", cuya respuesta se basará en la selección de objetivos y políticas, así como en la definición de procedimientos y programas.
3. Organización. En esta etapa nos preguntamos "¿Cómo se va a hacer?"; aquí se determinarán actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.
4. Integración. Aquí se formula la pregunta "¿Con qué se va a hacer?"; es decir, qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos tenemos a nuestra disposición.
5. Dirección. Verificar que se haga; es decir, comprende la supervisión, el mando, la autoridad y la dirección, así como la comunicación en la empresa.
6. Control. En esta etapa se determina cómo se realizan las acciones; mide la ejecución, corrige desviaciones y establece normas de operación y control.

Sin embargo, es tan grande la importancia de la organización que en ocasiones se pierde de vista que no es sino una parte de la administración, lo que da lugar a que se contraponga a esta última como si la primera representara lo teórico y lo científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado por todo lo que hemos visto.

También tiene gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama **mecánica administrativa**, y los aspectos prácticos, que el citado autor conoce bajo la denominación dinámica **lo que debe ser** y **lo que es**, tal y como lo refiere en su libro *La historia del management* (Oikos-Tau; Barcelona, 1970).

UNIDADES DE ORGANIZACIÓN

Estas unidades se forman, como ya lo explicamos, al agrupar las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios básicos principales:

1. El trabajo que debe hacerse.
2. Las personas concretas de que se puede disponer.
3. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- Gerencia, en el primer nivel jerárquico.
- Departamento, en el segundo.
- Oficina, en el tercero.
- Sección, en el cuarto.
- Grupo y subgrupos, en el quinto.
- Unidad y subunidades, en el sexto.

El orden, y aun las denominaciones, cambian de una empresa a otra. La más usual es la denominación de departamentos que se dividen en secciones.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL

Se denomina organización lineal a aquella en la que la autoridad y la responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema, cada individuo tiene sólo un jefe para todos los aspectos; por consiguiente, únicamente recibe órdenes y le reporta a él.

Ventajas de este sistema

- Es muy sencillo y claro.
- No existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una disciplina firme; cada jefe adquiere su autoridad, y para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Organigramas

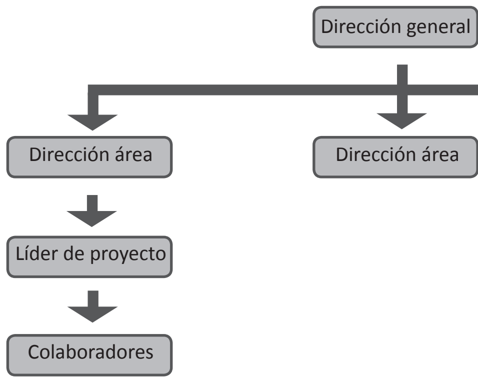
Los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Éstas consisten en representaciones gráficas en las que cada jefatura se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad. Estos instrumentos de organización revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff[1] del departamento. Esto suele indicarse marcando la autoridad lineal con línea continua y la staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

[1] Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.

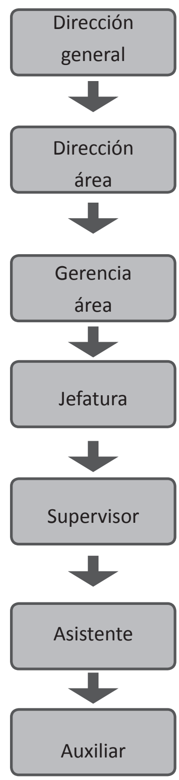
Por lo anterior, y con base en la cantidad de niveles jerárquicos, los organigramas pueden ser verticales, horizontales o aplanados (son muy comunes en las empresas de desarrollo e investigación en hardware, software o ambas, o productos farmacéuticos), y dependen de las relaciones de subordinación, servicio o ambos.

Figura 1–1. Organigrama horizontal o aplanado



La organización matricial funciona bajo el principio del reconocimiento de los clientes internos, que tienen una relación de autoridad jerárquica tan importante como la del propio jefe en un organigrama vertical; a este tipo de jefatura se le conoce como funcional, y a lo que se considera como jefe lineal en el organigrama vertical se le llama jefe técnico. (Las figuras 1–1 a 1–3 ilustran algunos de estos organigramas.)

Figura 1–2. Organigrama vertical

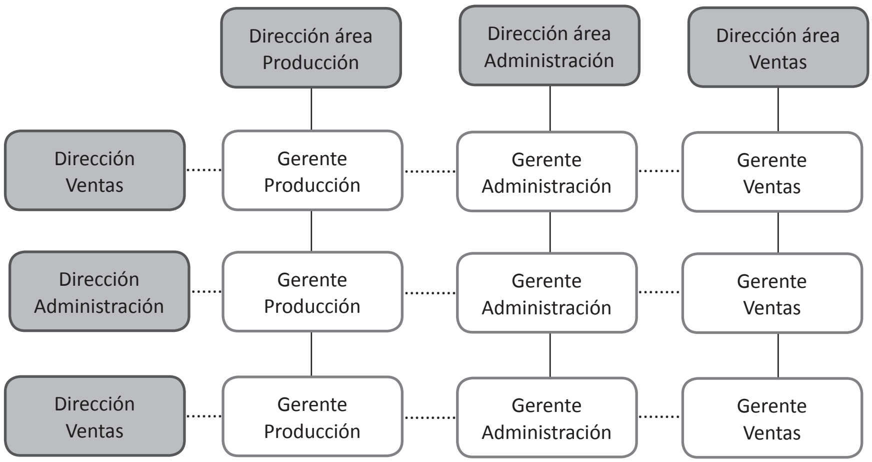


Qué es una Organización

Establecidos los puntos anteriores, a continuación se describe, de manera conceptual y formal, qué es una organización.

- Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierta cantidad de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Schein, 1975).
- Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa correspondan (Romero Betancourt, 1977).

Figura 1–3. Organigrama matricial



- Por su parte, Barnard (*The Functions of the Executive*, caps. 6, 7 y 9, 1938) define la organización como un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización (citado por Koontz y O'Donnel, 1977).
- Argirys, citado por Koontz y O'Donnel (1979), llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación, y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas (1957).

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Para concluir, puede afirmarse que una empresa es una organización. Las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

1. Iniciativa privada

a) Empresas de producción.
b) Empresas de servicio.
c) Empresas comerciales

2. Sector público

a) Sector central: secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.
b) Gobierno de los Estados.

3. Sector paraestatal

a) Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones de seguros y de fianzas y los fideicomisos.

4. Cooperativas

Con base en lo anterior se fundamenta la importancia de ubicar al lector en el contexto de la organización, la que será conceptuada de diversos modos, en donde cada organización o empresa presentará ciertos objetivos, que cambiarán según el tipo de institución de que se trate. Además, el liderazgo que ejerce su directivo principal matiza el *modus operandi* de toda la organización, ya que si está orientado a la tarea, las jornadas de trabajo pueden volverse interminables, y si lo está hacia las relaciones, pueden deslizarse suavemente, apenas cumpliendo con ellas.

Valdría la pena que el lector recuerde que en el ámbito laboral de esta naturaleza existen políticas intangibles, pero que son reales en cualquier trabajo, que indicarán el camino y curso que habrá de seguirse.

2

Iniciativa privada



"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente".
Peter Drucker

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital.

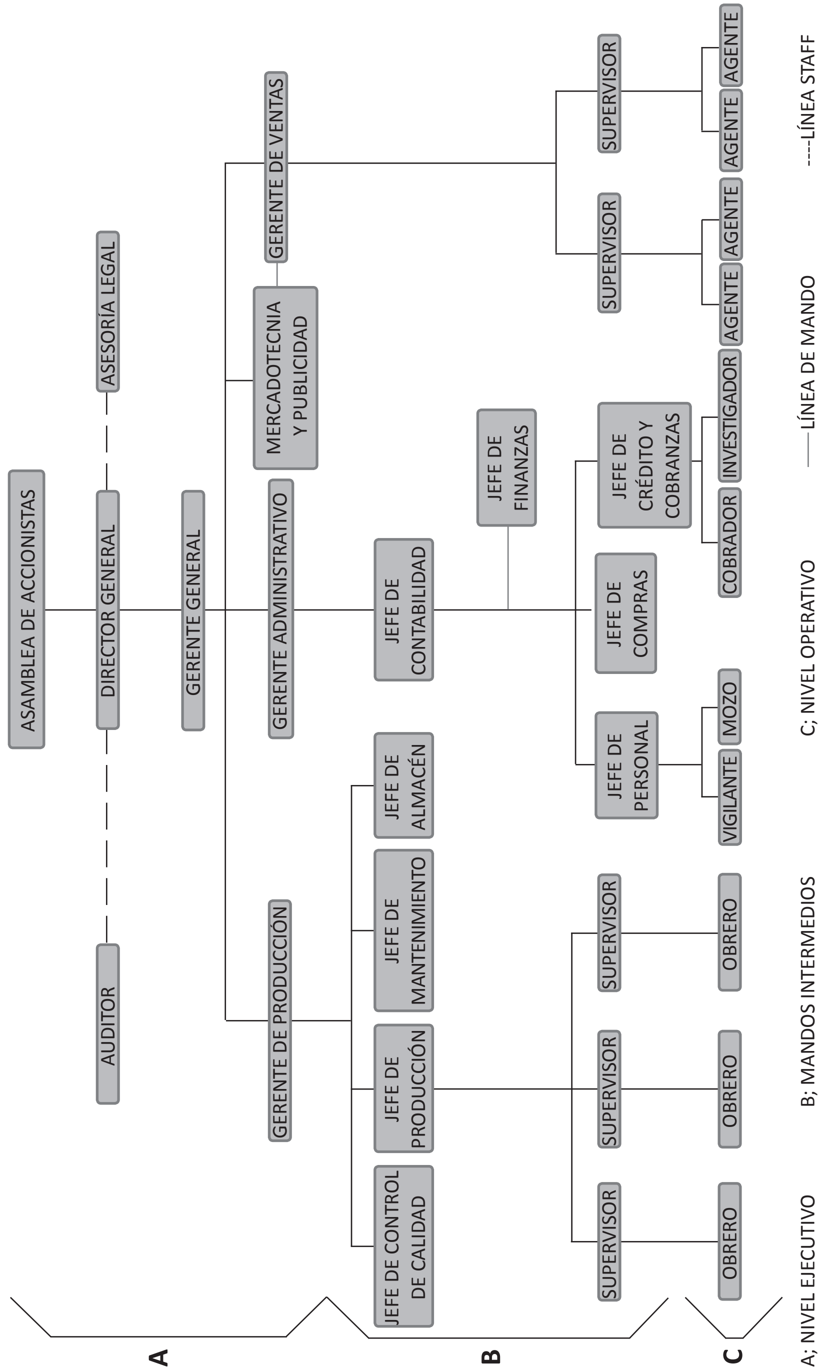
El nivel de participación en la asamblea de accionistas es proporcional a la aportación de capital; por ejemplo, en una empresa donde se emitieron 100 acciones de $2 000 cada una, siendo el capital de $200 000, el accionista que aporte $106 000 tendrá bajo su control 53% de las acciones, y el capital restante se dividirá entre los demás accionistas. Las acciones que representan el capital social de una empresa pueden ser al portador o nominativas, según el punto de vista del poseedor.

La asamblea de accionistas se convoca de acuerdo con los requisitos establecidos para cada uno de los tipos de asamblea, esto es, de carácter ordinario o extraordinario, y se declara constituida cuando se reúne la cantidad legal de accionistas presentes para cada caso. La asamblea ordinaria es obligatoria una vez al año para revisar los resultados del ejercicio fiscal. Una vez constituida la asamblea de accionistas, se designa un presidente, un secretario y un escrutador; este último verificará el quórum con el fin de determinar si la reunión cumple con el mínimo legal de asistencia.

EMPRESAS DE PRODUCCIÓN

La empresa de producción o transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado (por ejemplo, productos químicos, muebles, automóviles, encendedores, cigarros, etc.), es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran con el fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas (figura 2–1).

Figura 2–1. Organigrama general en las empresas de producción



Asamblea de accionistas

La asamblea de accionistas es el órgano máximo de una empresa y está constituido por las personas poseedoras de las acciones integrantes del capital social o por sus representantes legales. A su vez, dicha asamblea delega la autoridad en un consejo de administración, en un administrador único o en un gerente general, quien adquiere una serie de responsabilidades de las que deberá informar a los accionistas.

Dirección y Gerencia General

El puesto de director se caracteriza por la decisión y el mando, y el de gerente general por la planeación, ejecución y supervisión de las gerencias específicas. Conforme se avanza de manera descendente en el organigrama en este tipo de empresas, se puede notar que siguen los gerentes específicos, quienes en su respectivo título indican de qué se ocupan.

La cantidad de niveles jerárquicos que tenga la organización, así como el perfil de las personas que la integran, dependerá del giro y tamaño de la empresa.

Gerencia de producción

Los objetivos de esta gerencia están encaminados a una producción eficiente y económica que permita introducir en el mercado los bienes fabricados con una ventaja o característica competitiva de la empresa.

Por lo general, los profesionales que se encuentran en esta área son ingenieros especializados (químicos, industriales, textiles, mecánicos, electricistas, electrónicos, etc.) y, en muchas ocasiones, autodidactas, quienes debido a su experiencia laboral se han especializado en alguna rama de la producción. Con frecuencia, los autodidactas están a nivel ejecutivo en estas empresas.

Gerencia administrativa

Su objetivo principal es lograr el equilibrio entre todos los recursos de que dispone la empresa con el fin de hacerlos más rentables y óptimos. En esta gerencia se controlan adecuadamente todas las operaciones, mediante registros y sistemas que permitan conocer de manera oportuna los hechos que en un momento dado son considerados para tomar o no decisiones que modifiquen el entorno socioeconómico de la empresa.

Gerencia de ventas

Su objetivo principal es realizar las actividades encaminadas a lograr las ventas que beneficien a ambas partes. Se dice que una venta realmente ocurre cuando se ha logrado la recuperación total del importe. Otro de los objetivos de esta gerencia es realizar la distribución del producto elaborado.

El tipo de recursos humanos que encontraremos en esta área serán profesionales relacionados con el tipo de producto; por ejemplo, en el ramo de la construcción, un ingeniero civil o arquitecto; en productos químicos, un ingeniero químico; en línea blanca y casas, un autodidacta.

Hasta aquí se han nombrado las tres gerencias más relevantes en una empresa de producción. Sin embargo, esto no significa necesariamente que todas las empresas de este tipo tengan la misma organización, pero en general serán las tres bases más importantes. A continuación se detallan a fin de que sirvan como marco de referencia.

Área de producción

Esta área será la que caracterice a la empresa. Es la más importante, ya que de ella depende que la materia prima se transforme en un producto de trabajo.

Dentro de ésta nos encontraremos una serie de puestos que se enuncian a continuación:

- Director de producción.
- Gerente de producción.
- Superintendente.
- Jefes de producción.
- Supervisor de producción.
- Oficiales de producción.
- Obreros especializados.
- Obreros generales.

Los departamentos de servicio a la producción (Aseguramiento y Control de calidad, Almacenes, Investigación y desarrollo, Proyección y planeación de producción, y Mantenimiento) estarán manejados por personas que dependerán, en la mayoría de los casos, del responsable del área de producción.

Cuando existen diferentes turnos, se asienta en los organigramas los nombres de los jefes de los cuales depende cada turno. Pueden aparecer también los jefes de línea de producción o supervisores de producción, cuya cantidad variará de acuerdo con los procesos de fabricación establecidos (por ejemplo, supervisor de línea de producción de plásticos, supervisor de planos, supervisor de maquinado de piezas, etc.).

A nivel obrero se encontrarán obreros especializados y obreros generales. Un obrero especializado es quien ha desarrollado su experiencia ocupacional en determinada herramienta o proceso de fabricación (por ejemplo, cepillista, tornero, etc.). Un obrero general es quien realiza las actividades más rutinarias del proceso de fabricación.

El reto de los puestos de toda la línea de mando es lograr la transformación de la materia prima en producto terminado al menor costo y con la calidad adecuada. Para lograr esto el área de Producción cuenta con la ayuda de los departamentos de Mantenimiento, Almacén y Control de calidad.

Mantenimiento

Su objetivo es conservar en condiciones óptimas las instalaciones de la empresa; es decir, organizar actividades a nivel preventivo y correctivo en las secciones de herrería, electricidad, pintura, plomería, pailería, etc. Pueden a su vez subcontratar a empresas o personal externo especializado en dichos servicios.

Almacén

Su función es establecer el punto de equilibrio de los máximos y mínimos, tanto de materia prima como del producto terminado. Si esto no se logra, aparecen los llamados productos "mulas" (productos que quedan rezagados en el almacén y no salen a la venta o a su uso correspondiente o con la materia prima que se tiene no se da abasto para producir de acuerdo a las necesidades de los clientes).

Control de calidad

Tiene la función de no dejar salir ningún producto terminado si no reúne los estándares de calidad. También analiza y supervisa la materia prima que llega, para ver si cumple con las especificaciones necesarias. Por ejemplo, cuando el producto no se encuentra en buenas condiciones, se rechaza la pieza de producción y se explica en qué falló.[1]

Área administrativa

El puesto que controla esta área se llama gerencia o dirección administrativa, y depende del tamaño de la empresa. En la mayoría de las empresas, esta área se ocupa básicamente de la administración de recursos humanos, contabilidad y, dependiendo el giro y tamaño de la empresa, puede componerse por el departamento de cobranzas, compras, finanzas, entre otros.

Contabilidad

Tiene a su cargo llevar los registros contables. Obtiene la información necesaria para satisfacer las normas impositivas de Hacienda, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), etc., y elabora y formula el balance y los estados financieros de la empresa.

Cobranzas[2]

Es el departamento encargado de realizar el cobro oportuno que corresponde a las operaciones de venta efectuadas. Las cobranzas se pueden dividir en dos tipos: normales y difíciles.

Las cobranzas normales se refieren a la actividad de la visita del cobrador a los acreedores o al sistema de organización que capta el pago de los acreedores en la propia institución.

Las cobranzas difíciles son las que se refieren a los clientes morosos o aquellos que jurídicamente se han colocado fuera de la ley. Por lo general, esta función la

[1] Algunas empresas han adoptado el sistema de que este departamento reporte directamente a la gerencia general, en virtud de la capacidad de rechazo que contempla la función de control de calidad. En otras se llega al extremo del aseguramiento de la calidad revisando desde las instalaciones de producción de los proveedores de materias primas hasta poner puntos de inspección en cada una de las fases del proceso productivo.
[2] Es difícil diseñar un organigrama ideal que pueda generalizarse para todas las empresas, ya que en algunas organizaciones es vital la función que cumple Cobranzas, y este departamento es el que tiene mayor jerarquía. En otras empresas puede ser Personal o Compras.

realiza un abogado, y entre las fórmulas de solución se puede llegar al embargo, a la suspensión de pagos o a la declaración de quiebra.

Crédito

Es el departamento encargado de decidir a qué clientes se les otorgará crédito, por qué cantidad y por cuánto tiempo. Debe organizarse de tal modo que prevenga que se otorgue crédito a clientes que carezcan de la suficiente capacidad de pago. Para realizar estos objetivos se puede contar con boletines e investigadores de crédito que proporcionen información sobre personas e instituciones que tengan la perspectiva de ser clientes a crédito.

Compras

Es el departamento que debe procurar los recursos materiales para toda la organización de manera oportuna y en las mejores condiciones de calidad y precio, para lo cual debe contar con información actualizada sobre proveedores, precios, créditos, condiciones de entrega y calidad. También debe negociar en cada caso para obtener el mayor beneficio de las circunstancias. Un buen comprador debe estar familiarizado y relacionado con todos los proveedores nacionales y extranjeros.

Personal

Es la administración y optimización de los recursos humanos. Para lograr dichos objetivos, este departamento realiza las siguientes funciones:

- Nómina.
- Asistencias, retardos y horas extras.
- Pagos impositivos (Hacienda, IMSS, Infonavit, Administradoras de Fondos para el Retiro [Afore]).
- Contratación.

Las funciones anteriores son básicamente las mínimas, no requieren de personal especializado y se observan en empresas pequeñas. Las que se mencionan a continuación tienen particular importancia en función de que por lo general son las que realiza el psicólogo del trabajo dentro de las empresas:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación.
- Análisis de puestos.
- Inducción de personal.
- Programas de evaluación de conducta laboral (calificación de méritos).
- Programas de desarrollo del personal, como puede ser el Plan de Vida y Carrera.
- Relaciones obrero-patronales.
- Administración de sueldos y salarios.

Debido a la importancia del personal, este trabajo merece un comentario especial para indicar que no sólo el psicólogo realiza estas funciones; ésta es un área en la que concurren licenciados en administración de empresas, licenciados en relaciones industriales, autodidactas, esto en relación con el tipo de empresa o problemas que se registren con más frecuencia. Si los problemas que ocupan 90% del tiempo del área de personal son los sindicatos, es de esperar que el responsable de personal sea un abogado especializado en derecho laboral. Con este ejemplo se pretende indicar que la naturaleza del problema determinará el tipo de especialista que encabece el departamento de personal.

Al encargado de personal se le puede llamar **jefe de personal** cuando la empresa es aún pequeña y no requiere el control de gran cantidad de personas. Asimismo, podría ser **gerente de personal** cuando el área de personal tiene mayor importancia dentro de la empresa. Otra de las acepciones que puede considerarse es la de **director de personal**, lo que significa que todo lo relacionado con el personal debe ser discutido a nivel de directores. Cabe destacar que las organizaciones que enfatizan la importancia y el buen trato al personal son aquellas que cuentan en su estructura con un director o gerente de personal que informa de manera directa al director o gerente general al mismo nivel de los de Producción, Administración y Ventas.

Finalmente, en el área administrativa se encuentran la sección de Finanzas y el puesto de contralor. En la primera se definen las políticas de inversión y el manejo de los recursos económicos de la empresa. En algunas ocasiones pueden encontrarse las finanzas a nivel gerencial o de dirección. La importancia que tenga esta área depende del volumen de recursos económicos que maneje la organización.

El puesto de contralor varía mucho de una organización a otra. En ocasiones reporta a nivel dirección (que es lo más frecuente), y otras veces a la gerencia general. La función característica es la de descentralizar información y supervisar la ejecución de las metas programadas por la dirección general.

Es obvio que no se abarcan aquí todos los títulos que pueden aparecer, ni todas las funciones; se ha hecho referencia sólo a los más destacados y que aparecen con mayor frecuencia en los organigramas. Por tanto, no se consideran en esta descripción las funciones de servicios generales (nivel operativo), como mensajería, aseo, vigilancia, nivel secretarial, entre otras .

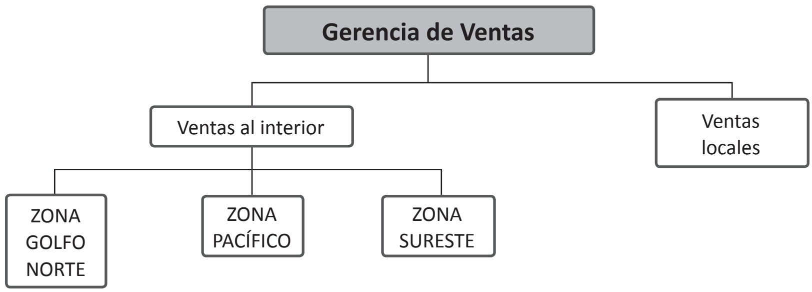
Área de ventas

Es el área responsable de la venta y distribución del producto. La conformación de ésta la determina el tipo de producto que se vende; si es de consumo popular, la distribución puede diseñarse a nivel nacional, a nivel internacional, o ambos. Entonces en el organigrama se tendría con ventas tanto nacionales como internacionales; esto se refiere a organizaciones que exportan productos (figura 2–2).

Cuando las organizaciones de ventas están enfocadas al mercado nacional, pueden dividirse en ventas a provincia y ventas locales; a su vez, las de provincia se clasifican en zonas y las locales se pueden regionalizar por delegación, zonas por puntos cardinales, iniciativa privada y sector público, etc.

Los puestos en el área de Ventas dependerán de las políticas establecidas para distribuir los productos en el mercado donde se deseen introducir.

Figura 2–2. Organigrama de una organización cuyas ventas se enfocan al mercado nacional



La política de distribución perfilará los tipos de puestos que se encontrarán en el área de Ventas; por ejemplo, ventas al gobierno, ventas al mayoreo, empresas de compra de gran volumen (comerciales) y grandes distribuidores, ventas al menudeo (pequeños establecimientos), etc.

Así, existen canales de distribución mediante mayoristas, ventas a gobierno, cadenas de tiendas, tiendas propias y agentes de ventas directos a detallistas.

Mercadotecnia

Esta función se localiza también en el área de Ventas e implica todo lo relacionado con políticas de ventas, distribución, publicidad, desarrollo de nuevos productos e investigación de mercados.

El gerente de marca surge cuando un producto requiere atención especial por sus características específicas relacionadas con la distribución, publicidad, investigación de mercado, etc.

Publicidad

Todo producto requiere de una distribución adecuada, por lo que es necesario dar a conocer las características y cualidades que tiene con el fin de que el mensaje llegue al consumidor potencial. Para lograr dicho objetivo, la empresa necesita los servicios profesionales de agencias de publicidad o publicistas. Este servicio generalmente será de asesoría; la comunicación se establecerá entre el área de Ventas y la agencia. Cabe mencionar que este servicio es costoso, por lo que las empresas se ven en la necesidad de recurrir a agencias especializadas. Sólo las organizaciones que manejan grandes capitales son las que cuentan con un departamento dedicado a este fin.

Publicidad, en conjunto con Ventas, diseñarán el tipo de campaña que habrá de realizarse, qué tipo de anuncios, en qué medios, a qué público va dirigido y con qué frecuencia deberán aparecer los anuncios. Todo ello dependerá del mercado al que se desee hacer llegar la publicidad, por lo que es importante definir quién es el consumidor real del producto.

Investigación de mercados

Esta última función es la que ha definido la actividad más relevante relacionada con la mercadotecnia, y que consiste en la investigación del **mercado potencial y cautivo**, lo que puede realizarse por medio del estudio de gabinete de los datos económicos y estadísticos del mercado que se pretende cubrir. La encuesta serviría para determinar si el producto será aceptado o no, y si los consumidores aceptarían potencialmente el producto en mercados todavía no cubiertos por la organización. La investigación motivacional se utiliza para ver las cualidades por las que se está consumiendo el producto y en qué aspecto se puede reforzar la publicidad para explotar al máximo la característica competitiva que hace que dicho producto tenga buena aceptación dentro del mercado. Otro de los usos de la investigación motivacional es encontrar las áreas de oportunidad del producto con el fin de mejorarlo, hacerlo más competitivo y, por tanto, aumentar su aceptación.

Para terminar con el área de Ventas se mencionarán los títulos de los puestos más frecuentes: director de ventas, gerente de ventas y gerente de mercadotecnia, en lo que se refiere a nivel ejecutivo. En el mando intermedio se encuentran el supervisor de ventas, jefe de grupo, jefe de zona, etc. En el nivel operativo están los agentes de ventas, representantes técnicos, etc.

EMPRESAS DE SERVICIOS

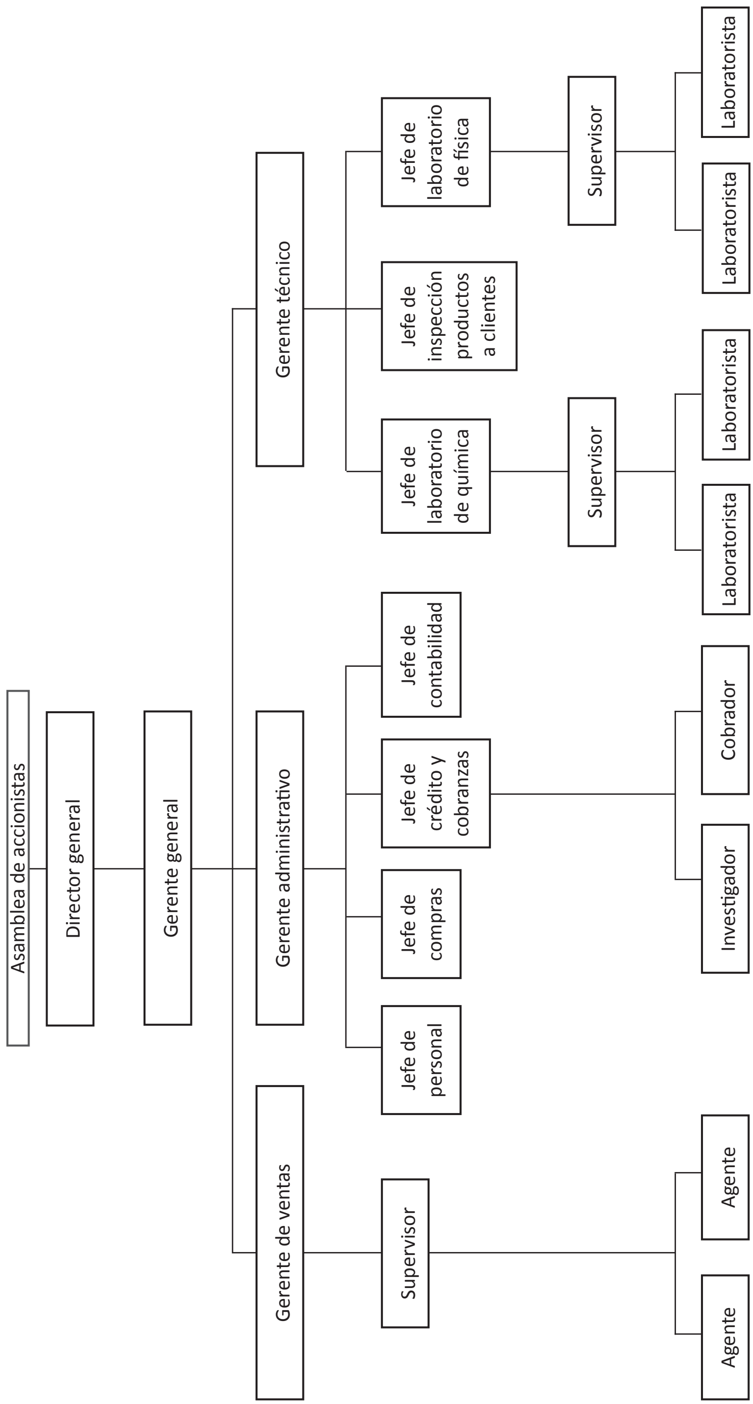


Este tipo de organización se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. Entre ellas se encuentran agencias de viaje, la Banca, empresas de seguros, consultorios médicos o psicológicos, despachos de contadores o de auditores, radiografías industriales, etc.

El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los recursos humanos, ya que de la inteligencia, la experiencia laboral y la creatividad de éstos dependerá la fuerza de la empresa. Para fines de explicación se denominará área técnica a la que caracterizará a la empresa. En una empresa de servicio dedicada a la construcción, con frecuencia encontramos la gerencia administrativa, la gerencia de ventas y la gerencia técnica. A esta última le corresponde suministrar el servicio que justifica la existencia de la empresa; en ella se puede distinguir mecánica de suelos, foto aérea, topografía, resistencia de materiales, etc. (figura 2–3).

Lo anterior no es aplicable a una agencia de publicidad o a un despacho contable, de ahí que se denomine área técnica a los elementos que aportan su experiencia ocupacional para justificar la existencia de este tipo de empresas. En el caso del despacho contable, el área técnica sería el cuerpo de auditores externos y de contadores que le dan prestigio y eficiencia profesional a la firma.

Figura 2–3. Organigrama general en las empresas de servicio



Por lo que respecta a las agencias de publicidad, se le conoce como área técnica a aquella en la que labora el técnico de medios, técnico de arte, quien redacta los textos, quien diseña, etc.

En el caso particular de los grupos financieros, su negocio puede definirse en la intermediación financiera, es decir, la captación de los recursos de las personas que desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero y la colocación mediante créditos o financiamientos a quienes necesitan y están dispuestos a pagar por ellos.

A fin de llevar a cabo su labor, las instituciones financieras necesitan de la entrega, esfuerzo y dedicación de su personal, que sostenga la excelencia y soporte tecnológico en los servicios y productos que ofrece, siempre acorde con las necesidades de sus clientes.

Sistema Financiero

El sistema financiero mexicano es coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante seis organismos que regulan las actividades de las instituciones (Casfim, 2001):

1. Banco de México (Banco Central), que tiene como actividad principal la regulación y control de la política monetaria, de crédito y cambiaria del país.
2. Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que tiene a su cargo la vigilancia y auditoría de las operaciones bancarias, regulando y vigilando el mercado de valores, las operaciones bursátiles y las actividades de los agentes de bolsa.
3. Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, que se encarga de la vigilancia y auditoría de las operaciones de las instituciones de seguros y finanzas.
4. Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro, la cual regula, coordina, supervisa y vigila las operaciones de las Afores (Administradoras de Fondos para el Retiro).
5. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), que tiene como objetivo prioritario procurar la equidad en las relaciones entre los usuarios y las instituciones financieras, otorgando a los primeros elementos para fortalecer la seguridad jurídica en las operaciones que realicen y en las relaciones que establezcan con las segundas.
6. Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), cuyo objetivo es proporcionar a las instituciones, en beneficio de los intereses de las personas a que se refiere el artículo 1º de esta Ley (todos aquellos ahorradores que realicen operaciones garantizadas), un sistema para la protección del ahorro bancario que garantice el pago, a través de la asunción por parte del instituto, en forma subsidiaria y limitada, de las obligaciones establecidas en la presente Ley, a cargo de dichas instituciones, y administrar, en términos de esta Ley, los programas de saneamiento financiero que formule y ejecute en beneficio de los ahorradores y usuarios de las instituciones y en salvaguarda del sistema nacional de pagos.

El Sistema Financiero Mexicano está integrado por tres grupos:

1. Instituciones de crédito, formadas por dos grandes divisiones: la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial o Múltiple.

2. Organizaciones auxiliares de crédito, encargadas de ayudar a la intermediación financiera en actividades y áreas específicas, integradas a su vez por seis grupos:
- Almacenes generales de depósito.
- Uniones de crédito.
- Aseguradoras financieras.
- Aseguradoras.
- Afianzadoras.
- Empresas de Factoraje financiero.

3. Mercado de valores, que es el mercado financiero donde se realiza toda clase de operaciones con títulos bursátiles aprobados por la Comisión Nacional de Valores. Las principales instituciones son:
- Bolsa Mexicana de Valores.
- Casa y Agentes de Bolsa.
- Sociedades de inversión.
- Instituto para del Depósito de Valores (Indeval).

La responsabilidad de la administración y las ventas recaerá sobre todo tipo de personal, pero el éxito que estas organizaciones puedan alcanzar estará determinado por la riqueza de los recursos con que se cuenta. Por tanto, en la mayoría de las empresas de servicio se realizará más inversión en los recursos humanos y posteriormente en equipo material.

EMPRESAS COMERCIALES

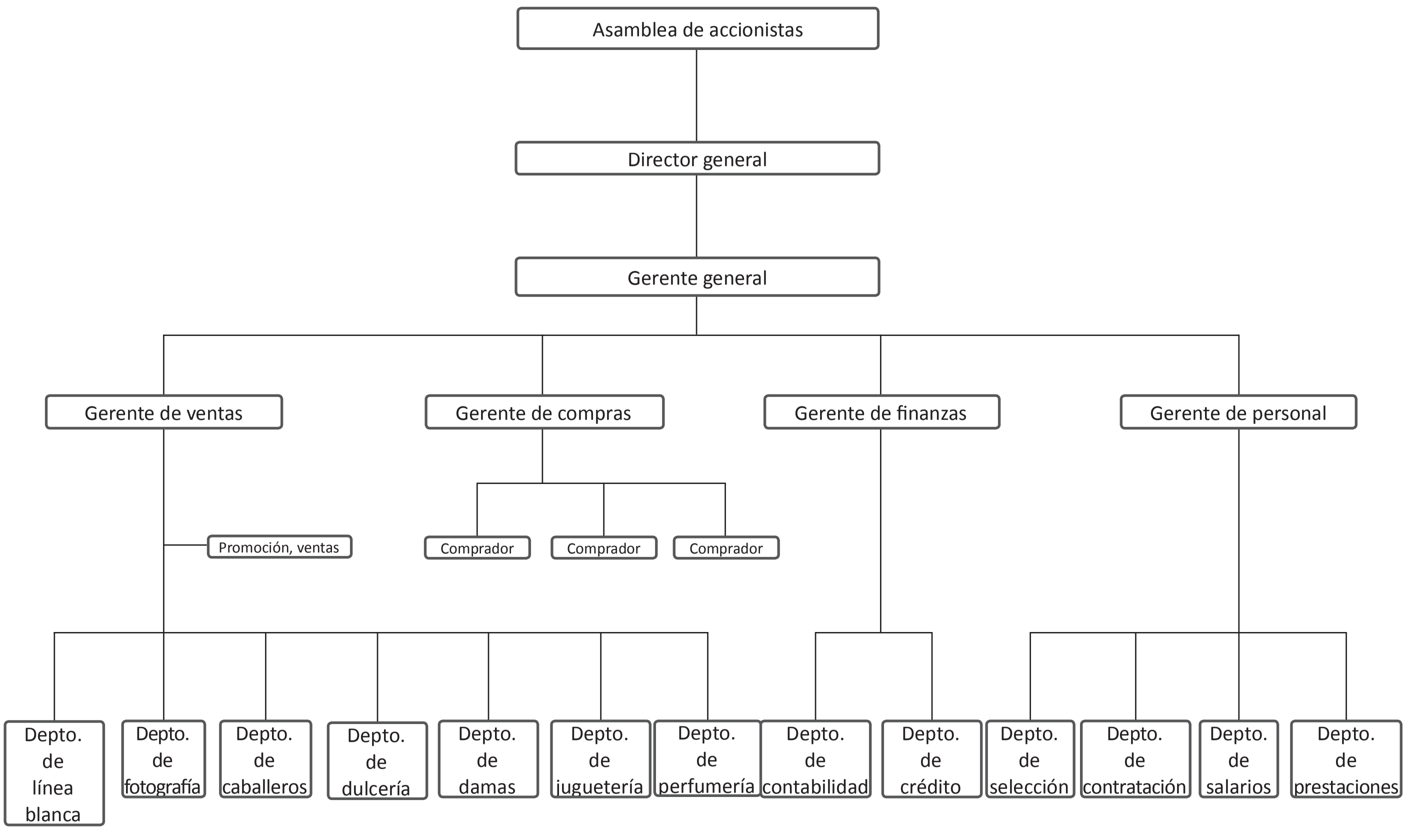
Son empresas que se dedican a la exposición y distribución del producto, por lo que son un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio y departamentales (figura 2–4).

Estas empresas tienen transacciones con el fabricante (proveedor) a través del departamento de compras, el cual, por el volumen de compra, condiciones de pago, solvencia, etc., puede llegar a acuerdos ventajosos con los proveedores, y lograr con esto una mejor utilización de los recursos de la empresa, es decir, obtener el producto en grandes cantidades bajo las mejores condiciones de precio, crédito y distribución, lo que a su vez les permite mantener un margen de ganancias que soporte los gastos fijos de instalaciones, personal y publicidad al realizar la distribución al menudeo, y reditúen además utilidad.

Dentro de estas empresas comerciales, las de autoservicio tienen características muy particulares:

- El área de Ventas desaparece como tal, y Compras es la que tendrá mayor importancia, ya que el financiamiento que se obtenga para comprar la mercancía de los proveedores en el mayor plazo posible para liquidarla permite que sea el dinero de otros el que casi siempre esté en juego.
- Se controla a una serie de tiendas, según la cantidad y por medio de distritos, con sus respectivos supervisores; éstos, a su vez, tienen bajo su jurisdicción a los gerentes de las unidades o tiendas de distrito que les corresponde.

Figura 2-4. Organigrama general en las empresas comerciales



- Cada tienda es como una empresa independiente, la cual reporta a una central o cabeza y tiene su propia organización interna. Ésta se compone de un gerente de tienda que controla a dos subgerentes (a veces tres y hasta cinco), y uno de ellos se dedica a la mercadería o venta y exhibición de los productos al público. La cantidad de jefes de departamento que de él dependen estará de acuerdo con el tipo de mercancías y el tamaño de la tienda. Los jefes de departamento contarán con un subjefe que los auxilie en la labor administrativa y directiva. Por último, existen los gondoleros o especialistas en el cuidado de los muebles en que se exhiben las mercancías, quienes tienen auxiliares que les facilitan la tarea haciendo el trabajo pesado mientras aprenden a ser gondoleros. El otro subgerente se encarga del área de Operaciones y tiene bajo su mando el movimiento de las bodegas, el departamento de Protección o Vigilancia, el departamento de Personal, el auditor, el área de cajas registradoras para cobro al público y la caja general.

También dentro de este tipo de organizaciones comerciales aparecen aquellas que realizan sus compras en el extranjero. Las empresas importadoras se pueden dividir en aquellas que:

- Importan y distribuyen al mayoreo.
- Importan y distribuyen al menudeo.

En estas empresas que realizan la importación surge un departamento denominado Tráfico, cuya función principal es realizar el seguimiento desde la emisión del pedido hasta el momento de la entrega, lo que comprende la gestión de crédito internacional, costo del flete (barco, ferrocarril, avión, etc.), así como determinar la fracción arancelaria que corresponda al producto.

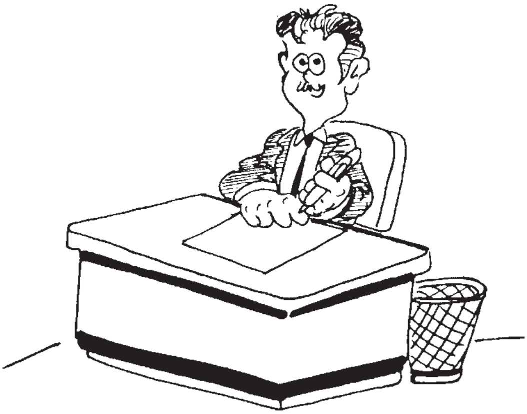
Por ejemplo, en una empresa de cámaras fotográficas que requiera de piezas para reparación que sólo se produzcan en Japón, el departamento de Tráfico debe programar el tiempo que tardan en llegar, con el fin de evitar un almacenamiento largo que implicaría pérdidas, o bien que falten en el momento del servicio. Esto es, si se prevé que el producto tarda aproximadamente tres meses en barco, esto reducirá los costos del flete, que de otra manera se elevarían en otro medio de transporte.

Con lo anterior se intenta explicar los tres grandes rubros que se registran en la iniciativa privada. En determinado tipo de organizaciones será difícil clasificarlos de manera nítida en algunas de las divisiones que se enuncian, pero en términos generales es la clasificación más usual en las empresas de iniciativa privada.[3]

[3] Los organigramas aquí expuestos sólo ejemplifican los diferentes tipos de empresas. Es obvio que se irán complicando al aumentar la magnitud de aquéllas.

Sector público

3



"Los empleos públicos pertenecen al Estado, no son patrimonio de particulares. Ninguno que no tenga probidad, aptitudes y merecimientos es digno de ellos"
Simón Bolívar

El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión (figura 3–1).

PODER LEGISLATIVO

Este poder se deposita en el Congreso General, que se divide en dos cámaras: una de diputados y otra de senadores.

Cámara de diputados

Se compone de representantes de la Nación, electos en su totalidad cada 3 años. Por cada diputado propietario se elige un suplente (artículo 51 constitucional).

Esta cámara se ocupa del estudio, discusión y votación de las iniciativas de ley que se le presenten, así como de la resolución de los demás asuntos que le correspondan conforme a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

Cámara de senadores

Para integrar la Cámara de Senadores, en cada estado y en el Distrito Federal se eligen cuatro senadores, de los cuales tres son electos según el principio de votación mayoritaria y el cuarto es asignado a la primera minoría. Para cada entidad federativa, los partidos políticos deben registrar una lista con tres fórmulas (propuestas) de candidatos.

La Cámara de Senadores se renueva en su totalidad, en elección directa, cada 6 años. Asimismo, tiene el carácter de cámara revisora de un proyecto de ley o decreto, enviado por la Cámara de Diputados, pudiendo desecharlo totalmente o

en parte, o modificarlo. También tiene el derecho de presentar iniciativas de leyes o decretos (artículo 71 constitucional).

PODER EJECUTIVO

El ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión se deposita en un solo individuo, el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Para el ejercicio de la Administración Pública Federal, el Poder Ejecutivo se auxilia con un equipo de colaboradores, personas de su confianza, pretendiendo que sean profesionales y especialistas en cada una de las ramas de la administración pública que se les encomiendan. Éstas reciben el nombre de secretarías de Estado y son reguladas mediante la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (figuras 3–2 a 3–5).

Es importante señalar que durante la revisión que se realice de este tema se darán muy pocos ejemplos de cómo está conformado este poder, ya que aquí también el estilo de liderazgo, las condiciones sociopolíticas del momento y las habilidades gerenciales del presidente en turno hacen que sexenio tras sexenio cambie la composición de la cantidad de secretarías, de las funciones que cumplen y la manera en que se agrupan en las diversas dependencias.

PODER JUDICIAL

El ejercicio del Poder Judicial de la Federación se deposita en la Suprema Corte de Justicia, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, en Juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal (publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 31 de diciembre de 1994).

La Suprema Corte de Justicia de la Nación se compone de 11 ministros y funciona en Pleno o en Salas.

El Consejo de la Judicatura Federal determina la cantidad, división en circuitos, competencia territorial y, en su caso, especialización por materia de los Tribunales Colegiados y Unitarios y de los Juzgados de Distrito.



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Para el ejercicio de estas funciones, el Ejecutivo de la Unión se encuentra regulado y fundamentado en la Ley Orgánica de esta materia, dividiéndose para su estudio en Administración Pública Centralizada y Paraestatal.

Sector Central

Este sector se integra por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República, que constituyen el Poder Ejecutivo.

Si bien el Gobierno de la Ciudad de México forma aún parte del Sector Central, ya no así del Poder Ejecutivo, ya que ahora cuenta con autonomía para tomar decisiones y elegir a su Jefe de Gobierno. Cuando dicho Gobierno se denominaba Departamento del Distrito Federal, era dirigido por un regente designado por el Poder Ejecutivo.[1]

Sector Paraestatal

Dicho Sector se integra por organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organismos auxiliares nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros y finanzas, y fideicomisos, entre otros.

Las actividades de las dependencias de la administración pública están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los lineamientos y políticas establecidos por el presidente de la República, quien funge como titular del Poder Ejecutivo.

Legalmente, de acuerdo con lo que establece el artículo 101 de la LOAPF, el rango de las dependencias de administración pública centralizada es igual para todos y no debe haber prominencia entre ellos. Sin embargo, políticamente, una o varias secretarías pueden, debido a sus actividades, cubrir mayor importancia como consecuencia de las circunstancias sociales y económicas por las que atraviese el país, así como por la influencia de las presiones externas.

En relación con la estructura del Departamento administrativo, el artículo 15 de la LOAPF marca la siguiente distribución:

- Jefe de Gobierno.
- Secretarios generales.
- Oficial mayor.
- Directores.
- Subdirectores.
- Jefes y subjefes de oficina, sección y mesa.

[1] A partir del 22 de noviembre de 1996, el Departamento del Distrito Federal dispone de total autonomía para elegir a su Jefe de Gobierno por voto popular y directo. Dicha modificación se realizó en los artículos 7 y 8, fracciones I y II, de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, el 2 de agosto de 1996, y dejó de ser Departamento para llamarse Gobierno del Distrito Federal.

Figura 3–1. Organización del Gobierno Federal

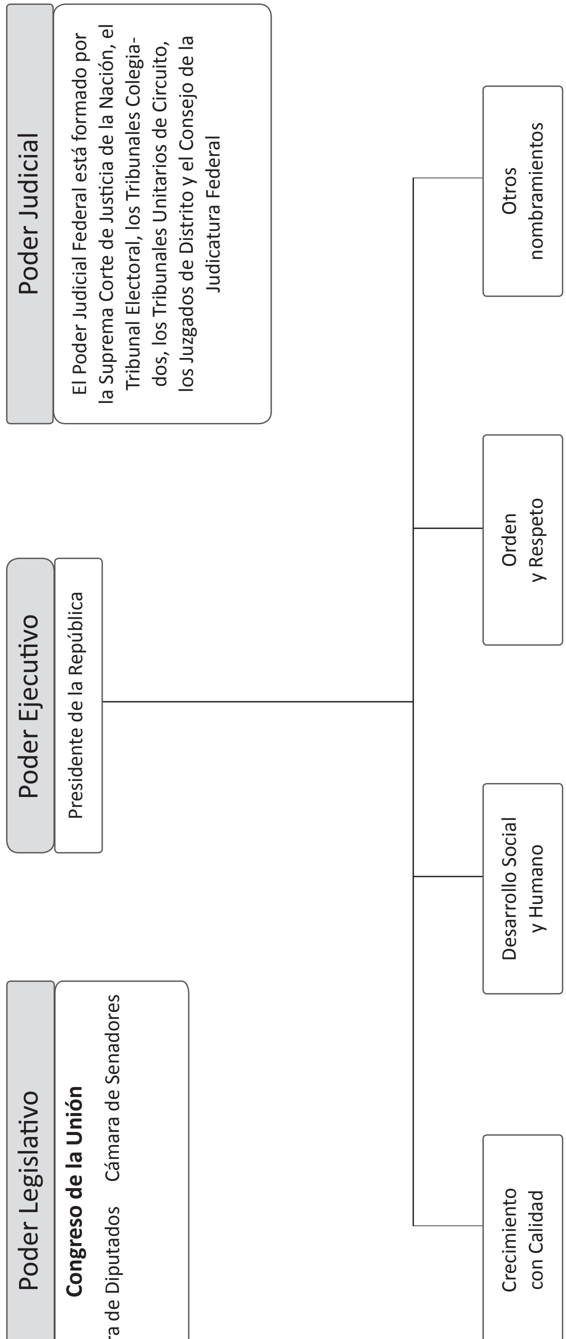


Figura 3–2. Dependencias subordinadas a Crecimiento con Calidad

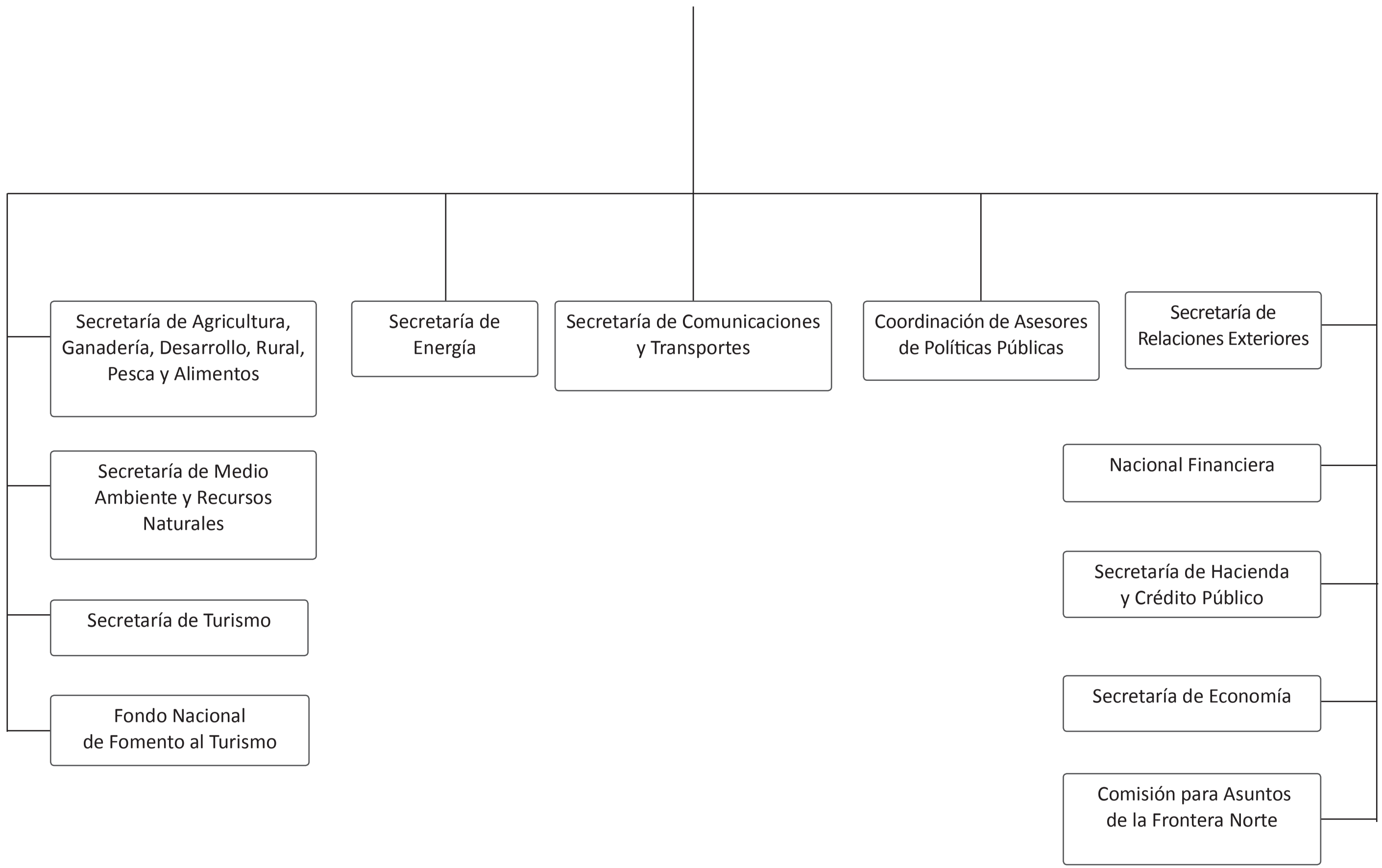


Figura 3-3. Dependencias subordinadas a Desarrollo Social y Humano

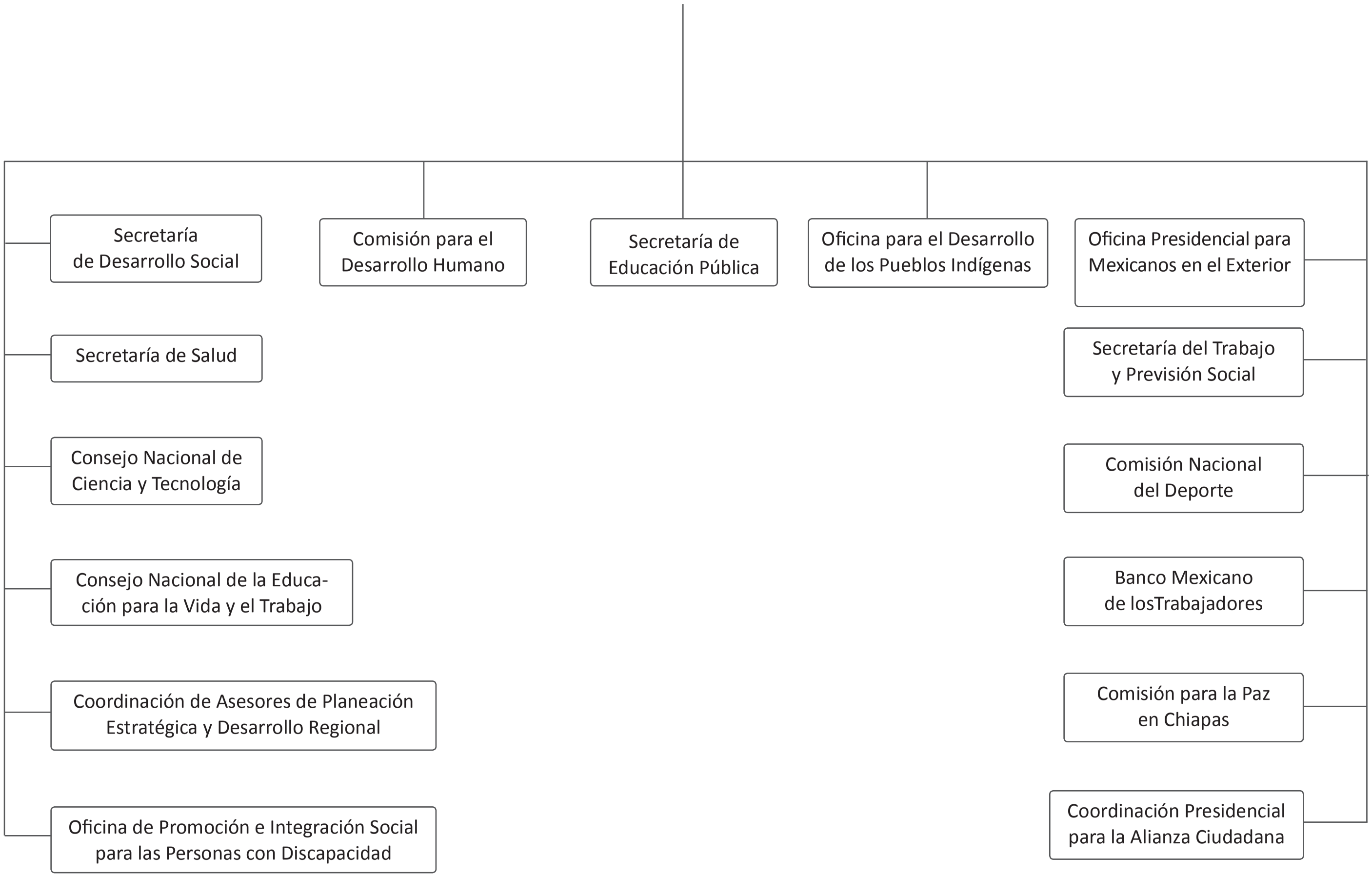


Figura 3–4. Dependencias subordinadas a Orden y Respeto

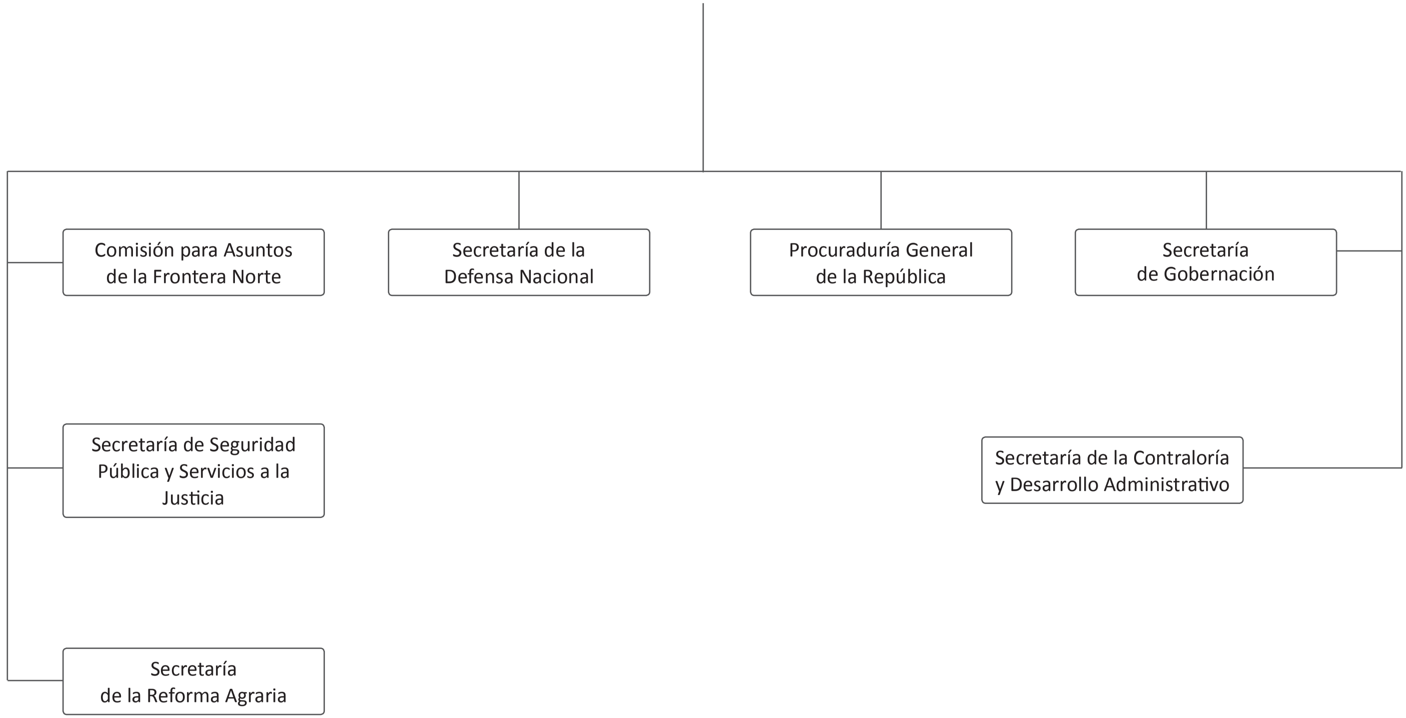
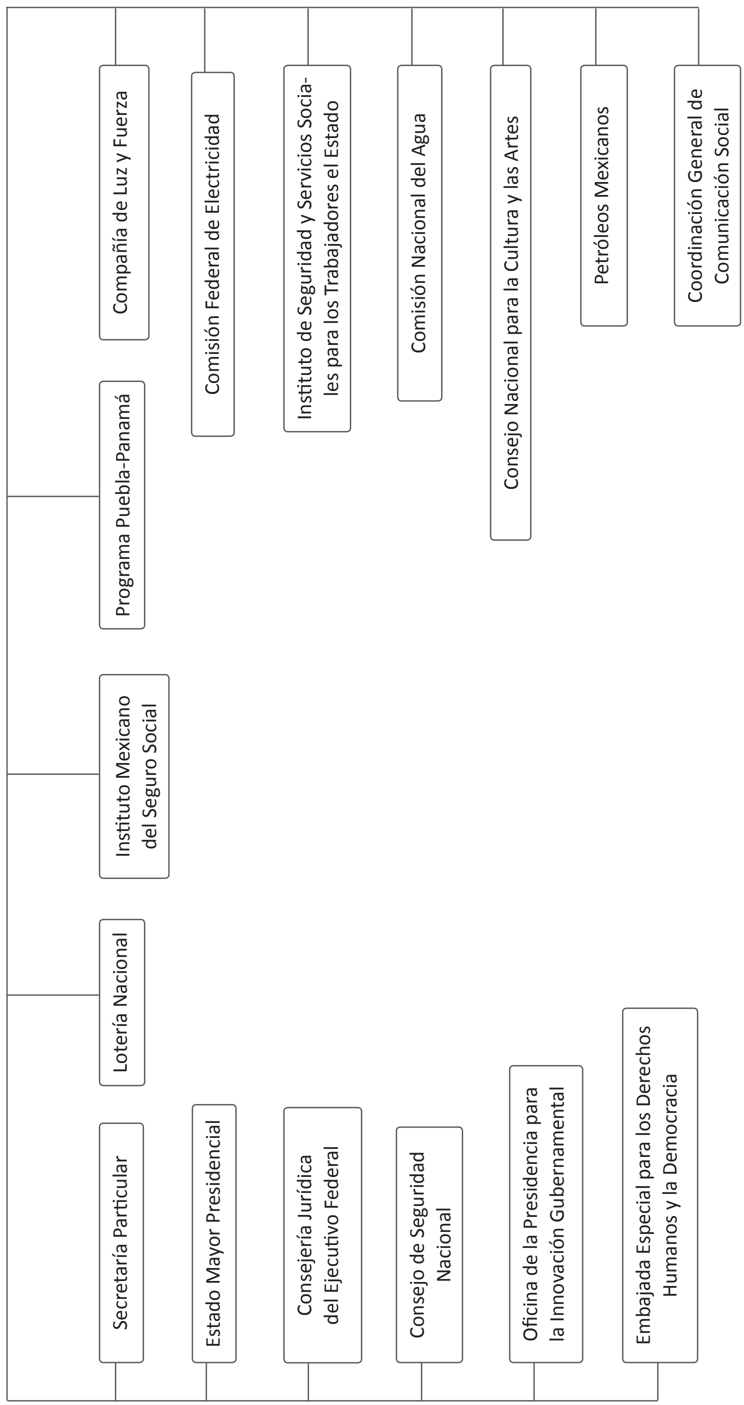


Figura 3-5. Otros nombramientos



Y de acuerdo con el artículo 14 de la LOAPF, la estructura de las secretarías es la siguiente:

- Secretario de Estado.
- Subsecretario.
- Oficial mayor.
- Directores.
- Subdirectores.
- Jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa.

Cabe hacer notar que el referido artículo señala: "...y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales". Lo anterior significa que pueden designarse también coordinadores y directores de área, los que jerárquicamente están sujetos al oficial mayor y a los directores generales, respectivamente. Esto también es aplicable (según el artículo 15 de la LOAPF) al Gobierno de la Ciudad de México lo que se refiere a nombrar otro tipo de funcionarios establecidos en esta ley.

Es importante notar la diferencia en nivel jerárquico ante un director en una organización de la iniciativa privada y la de un director del Sector Público.

Centralización

Se denomina así a la forma de organización administrativa en la que las unidades y los órganos de la administración pública se ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico a partir del Presidente de la República, con objeto de unificar las decisiones, el mando, la acción y la ejecución.

A continuación se listan las principales características de estos organismos centralizados:

- Carecen de personalidad jurídica y representan al titular del Poder Ejecutivo.
- Dependen jerárquica y administrativamente del Poder Ejecutivo.
- El titular del organismo es nombrado y removido de manera libre por el propio Presidente o por un funcionario subordinado al mismo y legalmente autorizado.
- Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el Presidente.
- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la Federación, sin que puedan ejercer otros recursos.

Organismos desconcentrados y descentralizados

Asimismo, como integrantes de la administración pública centralizada, se tiene a los organismos desconcentrados, que son el resultado de una creciente complejidad de los fenómenos económicos, aumento de la población e incremento de las actividades del Estado, entre otros. Estos elementos requieren de un desplazamiento de facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía.

La principal característica de los organismos desconcentrados es que no pierden relación jerárquica o su relación de centralizados, a pesar de poseer facultades que les dan cierta libertad de acción.

Los órganos desconcentrados pueden presentarse de diversas formas y denominaciones, por ejemplo:

Instituciones: Colegio de México, Lotería Nacional, entre otros.
Juntas: Mejoras materiales, mejoramiento moral, cívico y material.
Consejos: Consejo de Salubridad General, de Recursos Naturales no Renovables, entre otros.
Institutos: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Nacional de Bellas Artes, entre otros.
Direcciones: Dirección de Correos.
Patronatos, uniones, comisiones: Comisión Nacional de Valores, Comisión Nacional Bancaria, Comisión de Libros de Texto Gratuitos, entre otras.

También puede darse el caso de que un organismo descentralizado desconcentre territorial o periféricamente sus servicios; por ejemplo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es un organismo descentralizado y desconcentra sus servicios en varias unidades, como la ENEP (Escuela Nacional de Estudios Profesionales); Pemex es un organismo público descentralizado y sus dependencias se dividen en tres: Sur, Centro y Norte.

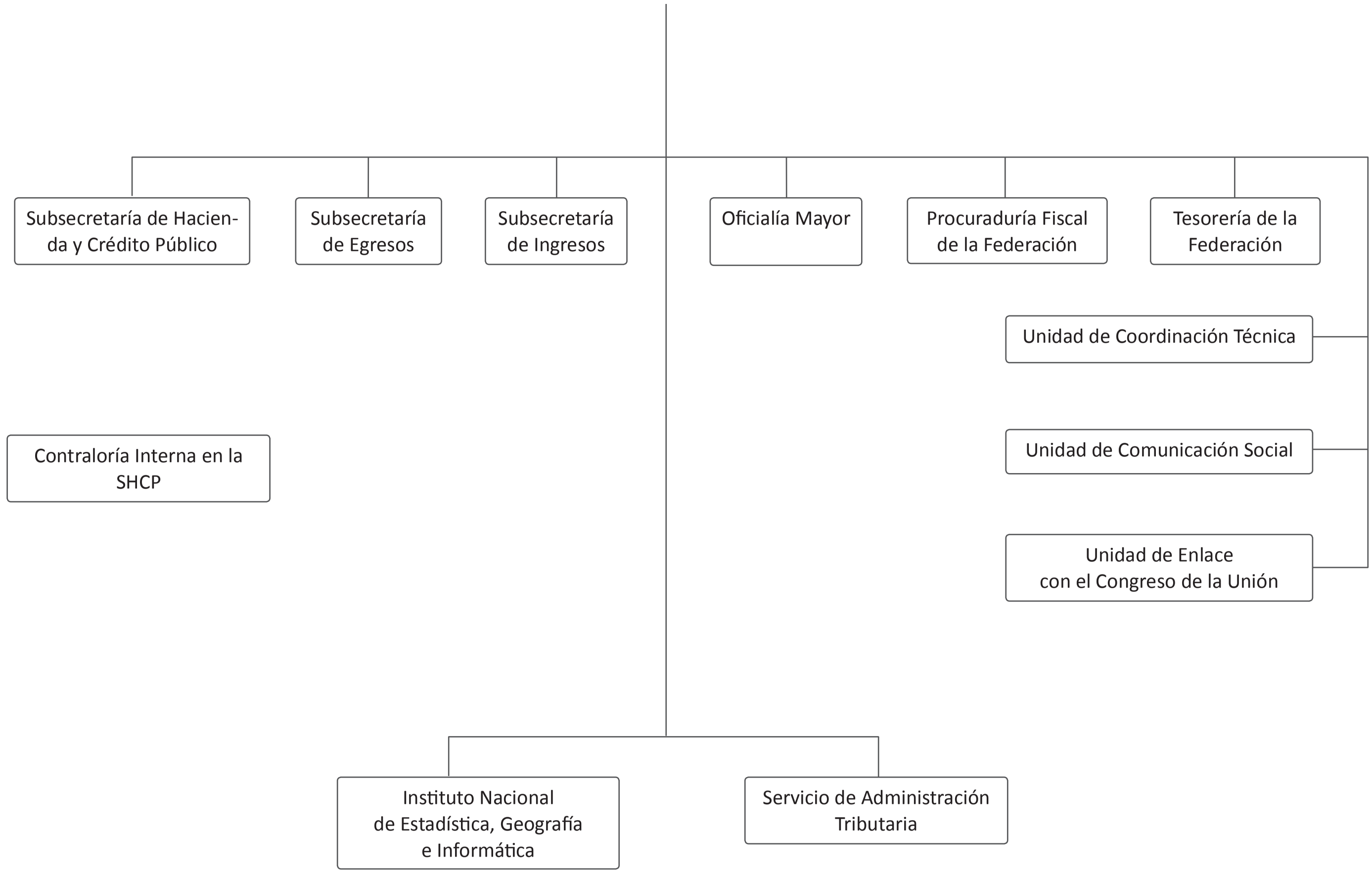
Por lo anterior, la descentralización administrativa es entendida como descender la facultad de decisión al nivel más bajo posible, en tanto que la desconcentración administrativa es desintegrar a la unidad de administración y separarla del centro.

De este modo, la desconcentración es una forma de organización administrativa en la que al órgano desconcentrado se le otorgan, por medio de un acto materialmente legislativo (ley o reglamento), determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas, que le permiten actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad, así como tener un manejo autónomo de su presupuesto, sin que deje de existir el nexo de la jerarquía con el órgano superior.

A continuación se resumen las características de los órganos desconcentrados:

- Son creados por una ley o reglamento.
- Dependen siempre de la Presidencia, de una Secretaría o de un Departamento de Estado.
- Su competencia deriva de las facultades de la administración central.
- Su patrimonio es el mismo que el de la Federación, aunque puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del que dependen.
- Tienen autonomía técnica (facultad de decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior (siempre dependen de otro).
- En ocasiones tienen personalidad propia.

Figura 3–6. Organigrama de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público



El organismo desconcentrado depende de un órgano central: de la Presidencia, de una Secretaría o Departamento de Estado; tiene cierta autonomía, pero si no es con el acuerdo del órgano del cual depende, no podrá tomar decisiones trascendentales.

A continuación se presenta una comparación entre las formas de organización administrativa de descentralización y desconcentración.

Descentralización	Desconcentración
1.Órgano que depende indirectamente del Ejecutivo Federal. 2. Tiene invariablemente personalidad jurídica. 3. Siempre tiene patrimonio propio. 4. Posee facultades limitadas.	1. Órgano inferior subordinado a una Secretaría, Departamento de Estado o a la Presidencia. 2. Puede contar o no con personalidad jurídica. 3. Puede contar o no con patrimonio propio. 4. Posee facultades más autónomas.

Desconcentración regional

Además de existir la delegación de facultad a los órganos inferiores, éstos se distribuyen geográficamente dentro del territorio, por ejemplo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y las delegaciones federales de pesca (figura 3–6).

Órganos desconcentrados. Dentro de la administración pública existe una serie de órganos de servicio de tipo desconcentrado que agrupan las cinco siguientes actividades:

1. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED).
2. Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED).

Empresas paraestatales

El segundo componente de la Administración Pública Federal es la Administración Pública Paraestatal, que a su vez se integra por las siguientes entidades que cita la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) (artículo 45).

- Organismos descentralizados.
- Instituciones u organismos auxiliares nacionales de crédito (antes de la Nacional Bancaria).
- Empresas de participación estatal mayoritaria.
- Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal.
- Fideicomisos.

A continuación se citan las características que definen a la administración paraestatal:

- Tienen personalidad jurídica propia, derivada de una ley, un decreto o un acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima.

- Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad a propuesta, por lo general, del Presidente de la República. El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades cuando se trata de entes jurídicos.
- Las entidades no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno: consejo de administración, asamblea de accionistas, entre otros, según sea el caso.
- No actúan por facultades delegadas, sino con base en las leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en el que las entidades actúan.
- Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.

Las circunstancias de que sus presupuestos se aprueben por la Cámara de Diputados no alteran la validez de esta afirmación.

- Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia de seguridad nacional.

Algunos ejemplos de organismos descentralizados son la CFE, el ISSSTE, el IMSS y Pemex.

Empresas de participación estatal

Son empresas en las que el Gobierno Federal aporta o es propietaria de parte del capital social o de sus acciones, ya que es frecuente que en estas empresas existan acciones (series especiales que sólo pueden ser suscritas por el Gobierno Federal).

También se consideran en este rubro aquellas empresas en las que al Gobierno Federal le corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo administrativo, junta directiva u órgano equivalente, o designar al presidente, director o gerente, o cuando se reservan facultades para vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo administrativo u órgano equivalente.

La forma más frecuente a la que se recurre para la creación de empresas de participación estatal es la sociedad anónima. En ambos casos la vigilancia de la participación estatal estará a cargo de un Secretario de Estado o Jefe de Departamento Administrativo, encargado de la coordinación del sector correspondiente.

Empresas de participación estatal mayoritaria

Son aquellas que reúnen cualesquiera de las siguientes características que para el efecto cita la LOAPF en su artículo 46:

- Que de manera conjunta o independiente aporten o posean 50% o más del capital social del Gobierno Federal, el Gobierno del Distrito Federal, uno o más organismos descentralizados, otra u otras empresas de participación estatal, una o más instituciones nacionales de crédito u organismos auxiliares nacionales de crédito, una o varias instituciones nacionales de seguros y fianzas, o uno o más fideicomisos.
- Que el capital social figure en acciones de serie especial únicamente suscritas por el Gobierno Federal.
- Que el Gobierno Federal tenga exclusivamente la facultad de elegir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva, órgano de gobierno, así como de vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo de administración o cualquier órgano equivalente.

En este grupo de empresas públicas, la LOAPF incluye las instituciones nacionales de crédito y organizaciones auxiliares, así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, que se rigen por sus propias leyes.

Aunque la manera jurídica más frecuente que adquieren las empresas de participación estatal mayoritaria es la sociedad anónima, existen otras empresas que se integran como sociedades cooperativas de participación estatal o de responsabilidad limitada; algunos ejemplos de estas empresas son el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y el Instituto Mexicano de Cinematografía (Imcine).

Sociedades nacionales de crédito

Dado que a raíz de la nacionalización bancaria las sociedades nacionales de crédito fueron incluidas como empresas de participación estatal mayoritaria, se considera relevante citar sus principales características constitutivas:

- Son creadas por decreto presidencial.
- Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios.
- Su capital está representado por certificados de aportación patrimonial y son nominativos.
- 66% de su capital está suscrito por el Gobierno Federal.
- El restante 34% de su capital puede ser suscrito por el propio Gobierno Federal, por algunas entidades del sector paraestatal, por los gobiernos de los Estados y los municipios, por los usuarios y por los trabajadores de las mismas sociedades de crédito.
- Su capital mínimo lo fija la SHCP con base en la situación económica del país o de la región donde se orienta significativamente la prestación de los servicios bancarios, así como de los capitales pagados y de las reservas de capital.

Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal

Son aquellas en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o varios organismos descentralizados, u otras empresas de participación estatal consideradas conjunta o separadamente, poseen acciones de capital que representa 50% o más de éste. Ejemplo de lo anterior es el grupo de empresas de Nacional Financiera, S. A.

Fideicomisos

Un fideicomiso es el acto mediante el que una persona física o moral entrega determinados bienes a un banco para que éste los administre, de acuerdo con las condiciones que establece quien hace la entrega de bienes. Esta operación se constituye en un contrato de fideicomiso.

Los sujetos que intervienen en un fideicomiso son tres:

Fideicomitante: Persona física o moral que toma la decisión de entregar sus bienes a un banco para constituir el fideicomiso. A estos bienes se les llama bienes fideicomitidos.

Fiduciaria: Institución de crédito que debe estar autorizada como tal. Recibe del fideicomitante bienes y derechos, y adquiere su titularidad con objeto de lograr determinada finalidad. Cuando se avoca a la administración de bienes fideicomitidos, debe rendir cuentas al fideicomisario o al fideicomitante, y, según lo dispuesto por éste, dichas cuentas pueden rendirse de manera periódica (mensual, semestral, entre otras) o al cumplirse el objeto del fideicomiso.

Fideicomisario: Persona que tiene derecho a recibir los beneficios del fideicomiso; individuo en favor de quien se constituye el fideicomiso.

En los fideicomisos públicos, las facultades de fideicomitante único las ejerce la SHCP.

En seguida se mencionan algunos ejemplos de fideicomisos, constituidos por el Gobierno Federal mexicano:

Fiduciario:

1. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.
2. Patronato de la Universidad Nacional Autónoma de México (para la continuación de las obras de Ciudad Universitaria y adquisición de mobiliario, instrumental y equipo).
3. Construcción de la Plaza de las Tres Culturas en el conjunto urbano “Adolfo López Mateos”.
4. Fideicomiso de la Villa Olímpica Deportiva.

Fiduciaria:

1. Siderúrgica “Las Truchas, S. A.” (suscripción de acciones por cuenta del Gobierno Federal y constitución de la sociedad).

COMENTARIOS

Se hace referencia a la Administración Pública Federal porque se entiende que es un área de trabajo importante para el profesional de Recursos Humanos. Muchas publicaciones que se ocupan de los Recursos Humanos no incluyen este tema, ya sea porque son extranjeras o porque se concretan a seguir los modelos tradicionales propuestos por los primeros autores que se refirieron a las funciones del profesional de Recursos Humanos, la que era vista por ellos como una profesión exclusiva en los medios comerciales o de servicios de la iniciativa privada.

También se creyó conveniente abordar este tema pensando en la utilidad que podía obtenerse al conocer los diferentes tipos de organizaciones públicas existentes.

La administración pública ha encontrado en los profesionales de Recursos Humanos la solución a diversos retos que plantea este tipo de organización. Tratar de organizar a grandes contingentes con objetivos sociales, económicos y políticos, trae consigo que éstos no sean tan claros como los que se plantean en la iniciativa privada, de ahí la relevancia de una adecuada administración de personal en este sector.

Es importante señalar que esta área de trabajo necesita conocer las jerarquías existentes para saber hasta qué punto puede funcionar el profesional de Recursos Humanos conociendo sus limitaciones. Con esto se quiere decir que tanto el Presidente de la República como los secretarios de Estado tienen la prerrogativa para influir en las decisiones de estas organizaciones con respecto, entre otros aspectos, a la adquisición de recursos humanos. Sin embargo, esto no sucede en todo el sector, pero sí en su mayoría.

Es también importante que profesional de Capital Humano conozca el presupuesto que se maneja en su dependencia para así informarse de puntos tan esenciales tales como en cuánto tiempo puede cobrar el primer cheque el trabajador que fue contratado, conocer los ascensos que pueden otorgarse de acuerdo con la plantilla de personal, así como otros relevantes para poder reclutar, seleccionar e inducir al personal que prestará sus servicios en la dependencia.

Cooperativismo

4



"El todo es más que la suma de las partes (sinergia)"

ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO

Desde los albores de la Humanidad, el hombre no ha vivido aislado; para poder sobrevivir tuvo que unirse a otros y formar grupos, es decir, se asoció para realizar diferentes actividades, como cazar, obtener alimento y vestido, elaborar instrumentos de trabajo, entre otras. De esta manera da principio una labor de ayuda mutua. Puede afirmarse que cooperativismo es la unión de esfuerzos que se realiza de manera libre y voluntaria para obtener lo que una sola persona no podría.

La cooperativa es una asociación formada por un grupo de personas que se propone realizar una obra de carácter comercial, pero sin el espíritu de lucro que caracteriza a las empresas mercantiles.

Las primeras formas de cooperación continuaron su desarrollo histórico, adquiriendo características propias en los inicios de la Revolución Industrial, la cual se originó por el acelerado crecimiento de la industria, sobre todo en Inglaterra, donde aparecieron nuevos inventos y descubrimientos, lo que trajo como consecuencia la creación de nuevas máquinas (de vapor, el telar mecánico, el ferrocarril, entre otros). Este desarrollo tecnológico provocó la aparición de talleres más complejos, donde los artesanos fueron desplazados poco a poco por la nueva maquinaria. A la mayoría de dichos artesanos no se les empleaba en las fábricas, ya que éstas funcionaban mediante las nuevas máquinas, que necesitaban ser manejadas por personal especializado.

Las personas que pudieron obtener un empleo se vieron explotadas al tener que aceptar largas jornadas de trabajo, salarios muy bajos, condiciones insalubres y gran riesgo de accidentes. Además, las mujeres y los niños comenzaron a trabajar en condiciones infrahumanas.

Por todo lo anterior, un grupo de tejedores de la ciudad inglesa de Rochdale decidió formar una sociedad para adquirir de modo directo todos los artículos que

necesitaban, sin tener que acudir a comerciantes e intermediarios. Se agruparon bajo el lema “La unión hace la fuerza”, y el 21 de diciembre de 1844 quedó inaugurado el almacén de la Sociedad de los Pioneros Equitativos de Rochdale. El dirigente de dicha sociedad fue Carlos Howarth, quien redactó sus estatutos y enunció los siete puntos que todavía hoy constituyen la base del movimiento cooperativo:

1. Toda persona que lo desee puede formar parte de la cooperativa, en la que no existen limitaciones religiosas, políticas ni en cuanto a la cantidad de socios.
2. Cada individuo tiene un solo voto, sin tener en cuenta su sexo ni su poderío económico.
3. Todas las mercaderías se venden a los precios corrientes, pero la ganancia obtenida después de pagar todos los gastos es devuelta a los miembros de la sociedad, en forma proporcional a las compras efectuadas por cada uno.
4. El capital prestado a la entidad por los socios rinde un interés reducido, para evitar los inconvenientes de la usura.
5. La cooperativa no adopta ninguna posición religiosa ni abandera ninguna tendencia política.
6. Todas las ventas se realizan al contado. (Los pioneros de Rochdale crearon el lema “Ahorre primero y compre después”.)
7. La educación es un elemento básico del cooperativismo y debe ser fomentada por todos los medios.

Así, el almacén de Rochdale fue el primer ensayo del cooperativismo práctico que tuvo éxito, y su método fue imitado por todo el mundo.

COOPERATIVISMO EN MÉXICO

Es a partir de la influencia de las ideas cooperativas de Fernando Garrido que empezaron a organizarse las primeras sociedades cooperativas en México. El 16 de septiembre de 1873 se inauguró la primera cooperativa de producción en México, pero fracasó al poco tiempo. En 1876 se fundó la primera cooperativa de consumo, cuya finalidad era aminorar la miseria y los abusos de que eran objeto los obreros, pero corrió con la misma suerte que su predecesora.

De hecho, la integración del movimiento cooperativo nacional se inició el 1 de octubre de 1929, durante el Congreso Nacional de Cooperativas en Tamaulipas, en el que estuvo presente el entonces presidente Emilio Portes Gil. En dicho congreso se aprobaron los proyectos relativos a la creación de un Departamento Autónomo de Fomento Cooperativo y la expedición de una ley cooperativa.

La organización del movimiento se perfeccionó cuando el 25 de agosto de 1942, en asamblea general, quedó constituida la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana.

Asimismo, el 10 de mayo de 1978 se creó la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, cuya finalidad era promover y fomentar el desarrollo de sociedades cooperativas agrupando a varias Secretarías de Estado que supervisaban a los diferentes tipos de cooperativas existentes. Debido a las modificaciones realizadas a la Ley General de Sociedades Cooperativas, esta comisión fue disuelta el 4 de junio de 2001. Las razones por las que esta comisión perdió vigencia fueron que se

facilitó a los particulares el fomento y la promoción de las sociedades cooperativas. El Estado permanece únicamente como regulador de la actividad.

TIPOS DE COOPERATIVAS

De acuerdo con la ley vigente en la materia, se establece la división para este tipo de organizaciones en cooperativas de productores, consumidores, de ahorro y préstamo, y escolares, cada una de las cuales se ha desarrollado de diferente manera.

Cooperativas de productores

En este tipo de sociedades, sus miembros se asocian con objeto de trabajar en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público.

Este tipo de cooperativa se constituye con obreros, empleados y técnicos, dispuestos a trabajar en su empresa con el fin de eliminar el lucro sobre el trabajo ajeno.

El excedente o ganancias obtenidas al término del ejercicio social se distribuye entre los socios según el tiempo durante el que han trabajado en la sociedad, así como la cantidad y calidad de su trabajo.

Características

- Para los socios representan la forma de ganarse la vida y el instrumento para liberarse de las condiciones de trabajo tradicionales.
- Los miembros son socios y dueños a su vez.
- El desarrollo económico de las sociedades cooperativas de producción descansa fundamentalmente en el trabajo físico e intelectual de sus miembros.
- Los socios realizan el trabajo que, de acuerdo con sus conocimientos y aptitudes, pueden desarrollar más apropiadamente.
- Se dedican a la producción de bienes o servicios para el público.
- Deben nombrar una comisión de control técnico que brinde asesoría en lo que se refiere a los mecanismos de producción, trabajo, distribución y ventas; que los actualice y perfeccione; que coordine las actividades de los diferentes departamentos y realice la planeación de actividades de la cooperativa.



Existen dos grandes tipos de cooperativas de productores (cuadro 4–1), de los que se desprenden diferentes especialidades:

1. **Cooperativas de producción:** Requieren medios de producción para transformar la materia prima y realizar el trabajo en común (cooperativas para la transformación, extractivas, para la prestación de servicios forestales, entre otras).
2. **Cooperativas de trabajo:** Se dedican a la prestación de servicios de tipo profesional o de alguna especialidad (actividades culturales, servicios urbanos, contratación colectiva de mano de obra, entre otras).

Cooperativas de consumidores

Son aquellas cuyos miembros se asocian con objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos mismos como socios, para las familias de éstos o para sus actividades individuales de producción.

Características

- Todos los socios deben abastecerse directamente de los bienes o servicios que ofrece la sociedad.

Cuadro 4–1. Cooperativas en México.

COOPERATIVAS DE PRODUCTORES	COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN	Transformación	Producción de ropa Producción de calzado Producción de pan
		Extractivas	Mineras Cementeras Salineras
		Prestación de servicios	Hoteleras Transportes
		Forestales	En tierras ejidales o comunales
	COOPERATIVAS DE TRABAJO	Servicios profesionales	Asesoría Consultoría Escuelas Clínicas médicas
		Sevicios urbanos	Limpieza de edificios Reparación de viviendas Servicio doméstico a domicilio Guarderías infantiles
		Actividades culturales	Teatros Cines Circos
		Contratación colectiva de mano de obra	Cosechadores Operadores de máquinas

- La cooperativa debe llevar un control interno de las operaciones realizadas por cada socio, y los rendimientos se distribuirán de acuerdo con estas operaciones.
- No podrán operar con personas que no sean socios, excepto en los casos que marca la ley.
- Pueden ser contratados como asalariados todos aquellos empleados que se considere necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Existen dos clases fundamentales de cooperativas de consumidores (cuadro 4–2):

1. Las que atienden necesidades personales o familiares de los socios, que a su vez se dividen en las que proporcionan los artículos que los socios y sus familiares necesitan, y aquellos que les facilitan los servicios.
2. Las que atienden necesidades de las actividades individuales de producción de los socios, que a su vez se dividen en las de compras en común (que son las que adquieren para sus socios los artículos necesarios para producción individual) y las de ventas en común (que son las que prestan los servicios necesarios para que sus socios vendan su producción).

Cuadro 4–2. División de cooperativas de acuerdo con la necesidad que atienden.

COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES	PARA ATENDER NECESIDADES FAMILIARES	Abastecimiento		Alimentos Calzado Ropa Útiles Vivienda
		Servicios		Préstamos en dinero Colegios Seguros mutuos Centros vacacionales Transporte escolar
	PARA ATENDER NECESIDADES DE LAS PRODUCCIONES INDIVIDUALES	Compras en común	1. Abastecimiento	Materias primas Insumos Maquinaria Herramientas
			2. Servicios	Arriendo de maquinaria Servicios agrónomos Servicios veterinarios Fábricas de alimento para animales
		Ventas en común	3. Comercialización	Producción individual – Agrícola – Artesanal – Industrial
			4. Transformación	Plantas lecheras Frigoríficos Rastros
			5. Empaque	

Cooperativas de ahorro y préstamo

Las sociedades cooperativas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo se regirán por la Ley General de Sociedades Cooperativas, así como por lo dispuesto en la Ley de Ahorro y Crédito Popular (artículo 33).

Las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito y las sociedades cooperativas que tengan intención de sujetarse a los términos establecidos en la Ley de Ahorro y Crédito Popular deberán registrarse ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en un término no mayor a 6 meses contados a partir de la publicación de este decreto en el *Diario Oficial de la Federación* (4 de junio de 2001), manifestando al efecto su nombre, denominación, domicilio, número de socios y demás datos que sobre su actividad solicite dicho organismo (Transitorio segundo).

Las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito que capten depósitos de ahorro, así como las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y aquellas que cuenten con secciones de ahorro y préstamo, constituidas con anterioridad al inicio de la vigencia de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, tendrán un plazo de dos años a partir de la fecha que establece el primer párrafo del artículo Primero Transitorio anterior (4 de junio de 2001) para solicitar de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la autorización para operar como Entidad, sujetándose a lo dispuesto por el artículo Octavo Transitorio (que existan otras 10 sociedades cooperativas iguales a la que se está registrando) y debiendo obtener el dictamen favorable de alguna Federación, con arreglo a lo dispuesto por la Ley de Ahorro y Crédito Popular (Transitorio tercero).

Concluido el plazo anterior, las sociedades y las Uniones de Crédito que no hubieren obtenido la autorización referida deberán abstenerse de captar recursos; en caso contrario, se ubicarán en los supuestos de infracción previstos por la Ley de Ahorro y Crédito Popular y por las disposiciones que resulten aplicables (Transitorio tercero).

Cooperativas escolares

Se clasifican en cooperativas de consumo y de producción. Las primeras se han desarrollado sobre todo en escuelas de nivel básico y las segundas se encuentran en desarrollo, fundamentalmente en planteles de nivel técnico medio.

En algunos casos la participación del Estado puede ser de gran beneficio para las cooperativas, de ahí que tanto las cooperativas de productores como las de consumidores puedan asociarse con el Gobierno federal, estatal o municipal. De esto se desprenden dos modalidades de cooperativas:

1. **Cooperativas de intervención oficial**: Son aquellas a las que las autoridades federales o locales otorgan un permiso, concesión, autorización, contrato o privilegio de los bienes o servicios que, por su naturaleza, corresponde a las autoridades ofrecerlos. Tal es el caso de las cooperativas de transporte o las de producción pesquera.
2. **Cooperativas de participación estatal:** Son aquellas a las que el Gobierno Federal, los gobiernos estatales, el Gobierno del Distrito Federal o el de los municipios les dan en administración mediante un contrato especial, bienes o unidades productoras o de servicios.

La diferencia entre estos dos tipos de cooperativas es que las de participación oficial únicamente administran un bien o una unidad productora que pertenece a la autoridad, resultando beneficiadas con los productos de dicha administración.

BASES CONSTITUTIVAS PARA LA FORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Duración y objeto de la sociedad

La duración de la sociedad puede ser por tiempo definido o indefinido.

El ejercicio social debe ser de un año, contado del 1 de enero al 31 de diciembre; debe comprender desde la fecha de registro de la cooperativa al 31 de diciembre próximo. Debe especificarse el objeto de la sociedad y qué régimen de responsabilidad adoptará.

Estará basada en la Ley General de Sociedades Cooperativas, así como en su reglamento.

De los socios

No debe obligar a los socios a entregar cuotas de ingreso.

Para ser socio de la cooperativa se requiere:[1]

a) Ser trabajador en algunas de las actividades relacionadas con el objeto social.
b) Aportar su trabajo personal, de manera regular y permanente, en cualesquiera de las actividades inherentes al objeto de la cooperativa.
c) Presentar acta de nacimiento para comprobar ser mayor de 16 años, así como constancia de estudios o de capacitación en algunas de las actividades de la cooperativa.
d) No pertenecer a otra cooperativa de producción u otra empresa en la que se desempeñen funciones o trabajos semejantes a los que tuviera en la cooperativa.

Son derechos y obligaciones de los socios:

a) Responder, con el valor de los certificados de aportación que posean, por todas las operaciones realizadas y obligaciones contraídas por la sociedad mientras forman parte de la misma.
b) Concurrir a las asambleas generales, ordinarias y extraordinarias, y ejercitar en ellas invariablemente el derecho al voto.
c) Cuidar de la conservación de los bienes de la cooperativa.
d) Tener un solo voto, independientemente del número de certificados de aportación que hubiera suscrito.
e) Cumplir con las demás disposiciones contenidas en la Ley General de Sociedades Cooperativas, su reglamento, las presentes bases, los reglamentos interiores que ponga en vigor esta sociedad y los acuerdos de la asamblea general.

[1] Todas las citas que se hacen a la Ley en este capítulo se refieren a la Ley General de Sociedades Cooperativas.

La calidad de miembro de la cooperativa se pierde por:

a) Muerte.
b) Separación voluntaria.
c) Exclusión, incapacidad física o impedimento legal para desempeñar el trabajo que corresponda al socio de la cooperativa.

Son causas de exclusión de un miembro de la cooperativa:

a) No liquidar el valor de los certificados de aportación que hubiera suscrito en los plazos señalados en estas bases o en el acuerdo de asamblea general que hubiera decretado un aumento de capital, salvo que a juicio de la propia asamblea general existiera motivo justificado.
b) Negarse, sin motivo justificado, a desempeñar los cargos, puestos o condiciones que le encomiende la asamblea general o los órganos de la sociedad.
c) Causar perjuicio a la sociedad en sus bienes, derechos o intereses en general, por negligencia, descuido, dolo o incompetencia, siempre y cuando pueda comprobarse administrativamente.
d) Faltar al cumplimiento de cualquier otra obligación que señale la Ley, su reglamento, estas bases y los reglamentos que esta sociedad expida, o un acuerdo de la asamblea general.

Separación voluntaria de los socios: Los socios podrán separarse de la sociedad de modo voluntario, presentando por escrito su renuncia al consejo de administración, el cual resolverá provisionalmente sobre ella. Si la asamblea general considera procedente la renuncia y la aprueba, esta resolución tendrá efectos de separación voluntaria del miembro y cesación de su responsabilidad para las operaciones que se realicen con posterioridad a la fecha de presentación del escrito de renuncia.

Del capital y de los certificados de aportación

1. El capital de la sociedad será variable e ilimitado y estará representado:
- Por el valor de los certificados de aportación que hubieran suscrito los socios.
- Por los donativos que reciba de la sociedad, los cuales no serán repartibles.
- Por el porcentaje de los rendimientos que se destinen para incrementar el capital social.

2. Cada socio, al ser admitido, deberá exhibir en efectivo por lo menos 10% del valor de los certificados de aportación que hubiera suscrito y cubrir el saldo en un plazo que no exceda de un año a partir de su fecha de ingreso.

En el caso de que un socio no hubiera cubierto de manera íntegra el valor de los certificados de aportación suscritos, dentro del plazo y condiciones señaladas en el párrafo anterior, será excluido de la sociedad, tal y como lo dispone el artículo 16, fracción I, del reglamento de la Ley.

Las entregas parciales que no hayan alcanzado a cubrir el importe de los certificados de aportación suscritos dentro del plazo señalado serán resueltas por la asamblea general.

Liquidación de la sociedad

Disuelta la sociedad, se pondrá en liquidación en los siguientes términos:

1. El reintegro de las cuotas de ahorro y excedente se hará al separarse un socio y al disolverse la cooperativa.
2. Al disolverse la cooperativa, el activo líquido de la sociedad se aplicará de la manera siguiente:
   a) Se separarán los fondos irreparables y los donativos, así como, en su caso, las cantidades a las que se refieren los artículos 34 y 162, fracción VI, de la Ley Federal del Trabajo.
   b) Se devolverá a los socios el importe de sus certificados de aportación o la cuota que proporcionalmente corresponda si el activo es insuficiente para hacer la devolución íntegra.
   c) En el caso de que exista un remanente después de la devolución íntegra del importe de los certificados, se distribuirá del mismo modo en que deba hacerse el reparto del rendimiento entre los socios, de acuerdo con la Ley, con su reglamento, con las bases constitutivas y con los acuerdos de la asamblea.

GENERALIDADES QUE INTERESAN A TODA CLASE DE COOPERATIVAS

Como se mencionó, es ineludible para los socios la obligación de exhibir en efectivo, al momento de constituir la sociedad o cuando ingresen posteriormente, por lo menos 10% del importe de los certificados de la aportación que ésta suscriba. Además, algunas cooperativas desde el momento de constituirse, así como los socios que en el futuro ingresen a la sociedad, deben firmar pagarés por el saldo que queda pendiente de pago, lo cual se hará en abonos mensuales proporcionales al importe del certificado de aportación. Por ejemplo, si el certificado de aportación tiene un valor de $1 000.00 y exhibe 10% en el momento de ingresar (esto es, $100.00), quedan pendientes $900.00, que se pagarán con exhibiciones mensuales de $75.00 cada una; en este caso será cubierto el importe total en un año. Sin embargo, si así lo desea el socio, puede cubrir ese importe en un plazo menor.

Esta forma de documentar las operaciones es de suma utilidad para todos los socios, porque en un momento dado puede garantizarse colateralmente un crédito que la cooperativa tenga necesidad de solicitar para el desarrollo de sus operaciones.

A cambio de los pagarés u otros documentos de garantía que firme el socio, la cooperativa debe expedir una nota de crédito en la que conste que los documentos firmados por el socio son a cuenta del pago total del importe de los certificados de aportación que se obligó a pagar, y que una vez cubiertos los abonos mensuales se le entregarán los certificados de aportación definitivos de las mencionadas notas de crédito.

Certificación de la autenticidad de las firmas

La certificación de la autenticidad de las firmas puede hacerla cualquier autoridad: notario público, corredor titulado o funcionario federal con jurisdicción en el domicilio social. En asuntos de naturaleza ejidal, el presidente del comisariado ejidal

puede certificar la autenticidad de las firmas de los fundadores de la cooperativa. Las certificaciones que efectúan las autoridades señaladas no causan impuesto alguno ni requieren estampillas, según lo previsto en el artículo 91 de la Ley General de Sociedades Cooperativas. La certificación de las firmas hecha por un notario público o corredor titulado tampoco necesita timbres. En estos dos últimos casos, el certificar la autenticidad de las firmas causa honorarios.

Recepción de la documentación constitutiva

Una vez satisfechos los requisitos señalados con anterioridad, debe remitirse la documentación constitutiva directamente a la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), o por conducto de la Delegación Federal de dicha Secretaría.

Viabilidad

Por viabilidad se entiende la conjugación de los diversos elementos que garanticen la existencia jurídica, económica y administrativa de un organismo cooperativo.

Viabilidad jurídica

La legislación cooperativa de México contiene disposiciones de franca protección para estas sociedades. Entre ellas se pueden considerar las exenciones y franquicias de carácter fiscal, preferencias para el otorgamiento de permisos y concesiones, explotación exclusiva de algunas especies en el ramo de la pesca, apoyo financiero, prestaciones sociales y otras medidas que favorecen el cooperativismo en México. Estas instituciones son el marco jurídico dentro del cual se desarrolla la acción administrativa del Estado.

Viabilidad económica

El dictamen debe examinar las contestaciones que proporcionen los fundadores de una cooperativa proyectada al cuestionario que formula la Dirección para elaborar un plan económico y financiero. Para ello debe tenerse en cuenta que la viabilidad no se califica sólo por la cantidad de dinero que se aporte en el acto de constitución, sino por los elementos que suministran la administración de empresas y la mercadotecnia para asegurar la realización de las actividades que constituyen el objeto social. Una cooperativa bien encauzada tiene asegurado su porvenir. Entre estos elementos pueden considerarse los siguientes:

a) Objeto social de la cooperativa proyectada.

b) Investigaciones de mercado en relación con ese objeto social: situación geográfica, población fija y flotante, cantidad de miembros por familia, edad, sexo, educación, ocupación, ingresos, principales actividades de zona y estimación cuantitativa de la demanda de mercado en relación con el objeto social de la cooperativa proyectada.

c) Actividades de producción: análisis de producto, técnica de producción, elementos materiales que se requieren, cantidad de socios y especificaciones del

trabajo que aportarán los socios en el proceso de producción y distribución.

d) Fuentes de financiamiento: costos, precios, volumen de producción, pronóstico de ventas, rendimiento probable, créditos bancarios (comerciales e industriales), que se pueden cubrir en planes y plazos razonables de acuerdo con las responsabilidades proyectadas.

e) Acuerdo expreso de los socios para señalar anticipos periódicos bajos y para diferir la distribución de rendimientos hasta después de haber cubierto el importe de los créditos.

f) En el caso de las cooperativas de consumo, reunir datos socioeconómicos de los fundadores, considerar que se requiere un número importante de socios y calcular la cifra probable de la demanda, pues el éxito de estos organismos depende del volumen y de la velocidad de las ventas.

Viabilidad administrativa

La viabilidad administrativa opera en términos de los factores que se incluyen a continuación y que se refieren a la opinión que deben emitir diversas dependencias de la administración pública.

FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA

La administración, dirección y vigilancia de la sociedad estarán a cargo de:

a) La asamblea general.
b) El consejo de administración.
c) El consejo de vigilancia.
d) La comisión de supervisión social.
e) La comisión de control técnico.
f) La comisión de conciliación y arbitraje.
g) La comisión de educación cooperativa.
h) Las demás comisiones que designe la asamblea general.

Asamblea general

La asamblea general es la autoridad suprema, y sus acuerdos rigen a todos los socios, presentes o ausentes, siempre y cuando hayan sido establecidos conforme a lo estipulado en la Ley, su reglamento y estas bases.

En cumplimiento con lo ordenado en el artículo 23 de la Ley, la asamblea general resolverá sobre todos los asuntos y problemas de importancia para la sociedad y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. Además, deberá conocer:

- Los planes económicos conforme a los cuales la sociedad realizará sus operaciones.
- El presupuesto de ingresos y egresos que sirva de base para la ejecución de los planes económicos.
- El plan financiero de la cooperativa.

- El reglamento de administración cooperativa.
- El monto, la forma y la solvencia de las garantías que otorguen los funcionarios y empleados de la sociedad que manejan fondos y bienes de la misma, durante su gestión.
- Cualquier operación que exceda de la cantidad preestablecida.
- La determinación del porcentaje que sirva de base para la constitución del fondo de amortización y depreciación.
- Cualquier otro asunto que interese a la marcha general de la sociedad.

Para la celebración de cada asamblea general será necesario elegir por mayoría de votos:

- Un presidente de debates.
- Un secretario.
- Uno o más escrutadores.

Estas personas desempeñarán el cargo únicamente por el tiempo que dure la asamblea. Presiden provisionalmente la asamblea quienes la hayan convocado (consejo de administración, de vigilancia o 20% de los socios), quienes estarán al frente de ella mientras los socios eligen al presidente de debates, al secretario y a los escrutadores, quienes se harán cargo de la conducción de la asamblea; además, es necesaria la presencia de estos últimos para que expliquen y den sus puntos de vista sobre los problemas y decisiones que tengan relación con sus actividades.

Para que las asambleas generales tengan validez deberán estar presentes en ellas la mayoría del total de socios de la cooperativa (la mitad más uno), y para los casos especiales que marca el artículo 26 del reglamento de la Ley se necesita la presencia de las dos terceras partes de ese total.

Tipos de asambleas

- **Asamblea constitutiva:** Es la primera asamblea que se realiza en la cooperativa. En ella nace su organización y se realiza por única vez al inicio de la vida de la sociedad para redactar, discutir y aprobar el acta y las bases constitutivas, y nombrar a los primeros integrantes de consejos y comisiones.
- **Asambleas ordinarias:** Se celebran por lo menos una vez al año y en la fecha en que señalen las bases constitutivas de la sociedad (artículo 21 del reglamento de la Ley), para hacer el examen de las actividades de la cooperativa durante ese tiempo.
- **Asambleas extraordinarias:** Se realizan cuando las circunstancias lo requieren y en cualquier fecha, bien sea porque hay asuntos de gran importancia para la cooperativa que no pueden esperar hasta la celebración de la asamblea ordinaria, o porque el consejo de administración hubiera aceptado (provisionalmente, ya que en ésta se les aceptará de manera definitiva) a 10 nuevos socios. En este último caso, la convocatoria deberá hacerse dentro de los 10 días siguientes a la fecha de la última aceptación (artículo 21 del reglamento de la Ley).

- **Convocatorias:** Corresponde al consejo de administración hacer la convocatoria para las asambleas generales, pero si se pasa la fecha que señalan las bases constitutivas para la asamblea ordinaria, o si este consejo se niega a convocar a asamblea extraordinaria cuando lo solicite por lo menos 20% de los socios, corresponderá al consejo la responsabilidad de convocarla; si éste también se negase, la asamblea ordinaria o extraordinaria podrá ser convocada por 20% de los socios (artículo 28 del reglamento de la Ley).
- **Votaciones:** En las asambleas generales, los acuerdos se tomarán por mayoría simple en la votación; la mitad de los asistentes más uno (es decir, si el total de los socios es de 20, ganará la alternativa que obtenga una votación de al menos 11 votos), pero existen casos especiales en los que las bases constitutivas de las cooperativas determinan qué deberá hacer una mayoría especial.

Tipos de votación

- **Votaciones económicas:** Se les llama así cuando los socios levantan la mano para dar su voto en favor de alguna persona o para aprobar algún punto de la orden del día.
- **Votación nominal:** Es aquella en la que el socio, al votar, dice el nombre de la persona por la que vota. Tanto esta forma como la anterior son votaciones públicas, es decir, todos los representantes saben por qué o por quién se vota.
- **Votación secreta:** Aquella en la que el socio anota en un papel su decisión acerca del asunto tratado o el nombre y puesto de la persona por quien vota, y lo deposita en una urna (caja cerrada), sin que nadie sepa por qué o por quién vota.

En caso de empate en una votación, el presidente de la asamblea tendrá voto de calidad (voto decisivo) para aprobar o desaprobar el asunto en cuestión.

CONSEJOS

Consejo de administración

El consejo de administración es el órgano responsable de cumplir todas las decisiones de la asamblea general, representa a la cooperativa en todos los negocios de ésta y tiene la firma social. Puede designar de entre los socios o personas no asociadas a uno o más gerentes para dirigir las actividades que de manera expresa les asigne este consejo (por ejemplo, gerente de compras, de ventas, de producción, entre otros), así como a uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales (artículo 28 de la Ley).

El consejo de administración es responsable ante la asamblea general de la administración de la cooperativa; es el segundo órgano en importancia después de aquélla, y sus decisiones sólo podrán ser modificadas por ella o por el consejo de vigilancia.

El consejo de administración deberá reunirse cuando menos cada 15 días; durante la reunión se tomarán los acuerdos para la administración de la cooperativa. Sus resoluciones se aprobarán por mayoría de votos, y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad para decidir sobre el asunto tratado.

Las cuestiones simples las despacharán los miembros del propio consejo, según sus funciones y bajo su responsabilidad, debiendo dar información de estas actividades en la primera reunión de éste.

Las obligaciones y facultades del consejo de administración se fijarán en las bases constitutivas, además de las que señala el artículo 36 del reglamento de la Ley.

Estructura

El consejo de administración estará integrado por un número impar de miembros, no mayor de nueve, que desempeñarán los cargos de:

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.
- Comisionado de educación y propaganda.
- Comisionado de organización de la producción o distribución, según sea el caso.
- Comisionado de contabilidad e inventarios.
- Vocales.

Si el número de socios es reducido por ser muy pequeña la cooperativa, los primeros cargos que se deberán cubrir serán los de presidente, secretario y tesorero (artículo 29 de la Ley). Durarán en su cargo no más de dos años y sólo podrán ser reelectos después de transcurrido igual periodo a partir de sus funciones (artículo 31 de la Ley).

El consejo de administración y sus miembros podrán ser cambiados por la asamblea general en cualquier tiempo, por alguna de las causas que menciona el artículo 40 del reglamento de la Ley.

Consejo de vigilancia

El tercer órgano en importancia dentro de la estructura global de la cooperativa es el consejo de vigilancia, que se encargará de supervisar todas las actividades de la sociedad, vigilando que los miembros del consejo de administración y todas las demás comisiones cumplan adecuadamente con sus deberes y obligaciones, poniendo especial interés en la contabilidad de las operaciones de la sociedad y el cumplimiento de las disposiciones de las bases constitutivas, la Ley y su reglamento.

Asimismo, el consejo de vigilancia será el encargado de comunicar a la asamblea general, a las autoridades de la Dirección General de Fomento Cooperativo y Organización Social para el Trabajo de la STPS, o a ambas, de los malos manejos que observe en la cooperativa.

La manera en que realizará estas actividades será dando el visto bueno de los acuerdos que tome el consejo de administración o haciendo uso del derecho a voto que le concede el artículo 32 de la Ley.

Estructura

Únicamente podrán formar parte de este consejo personas que sean miembros de la cooperativa, y estará integrado por un número impar de socios, no mayor de

cinco, con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 4-3. Consejo de vigilancia.

Propietarios	Suplentes
Presidente	Presidente
Secretario	Secretario
Vocal	Vocal
Vocal	Vocal
Vocal	Vocal

COMISIONES ESPECIALES

Comisión de previsión social

Es la encargada de administrar el fondo de previsión social, el cual se utilizará para cubrir los riesgos y enfermedades que sean producto del trabajo realizado en la cooperativa, así como los gastos por maternidad, invalidez, vejez y muerte, por conducto del Instituto Mexicano del Seguro Social (artículo 12 de la Ley General del Seguro Social).

El fondo de previsión social deberá formarse tomando $2.00 de cada $1 000.00 que obtenga la cooperativa de sus ingresos, los que se separarán de manera mensual. Cuando las autoridades de la STPS lo consideren necesario, este fondo podrá ser aumentado.

Estructura

La comisión de previsión social estará formada por:

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.

Comisión de control técnico

Dicha comisión se debe formar sólo en las cooperativas de producción, ya que es la encargada de dar asesoría técnica en este aspecto y debe consultarse para resolver problemas como admisión de nuevos socios; cambios en el sistema de producción-trabajo, distribución y ventas; aumentos o disminuciones en el capital social, y aplicación de los fondos sociales.

Es importante mencionar que esta comisión es la que propone a la asamblea la cantidad que deberán recibir los socios por concepto de anticipos a cuenta de los rendimientos, como dispone el artículo 61 de la Ley. La comisión de control técnico debe llevar un libro con la cuenta detallada de las horas trabajadas por cada miembro de la sociedad.

En las **cooperativas de consumidores**, la comisión de control técnico se llama **comisión de distribución;** sus actividades se enfocan al manejo de los productos, servicios, o ambos, y tiene las mismas funciones que la de control técnico.

Estructura

Los delegados que integran esta comisión no podrán ser miembros de algún consejo; durarán dos años en su cargo y la elección se hará un año después de la de los consejos.

Esta comisión estará integrada por:

- Un delegado de cada uno de los departamentos y secciones en que se divide la cooperativa.
- Los miembros de la cooperativa que por sus conocimientos técnicos designe el consejo de administración.

Comisión de conciliación y arbitraje

Es la comisión encargada de resolver los problemas entre los distintos órganos de la cooperativa, entre éstos y los socios, o entre los socios mismos. Los conflictos deberán ser presentados por escrito a la comisión, acompañándolos de las pruebas que demuestren los hechos y que servirán para el estudio y solución del caso. Esta comisión deberá dar el veredicto en los 10 días siguientes (plazo que podrá ser ampliado, dependiendo de la dificultad para resolver el conflicto).

La respuesta de la comisión de conciliación y arbitraje también deberá darse por escrito a los interesados, quienes podrán discutirla ante la asamblea general en caso de no estar conformes con ella, para lo que será necesario anotar este punto en la orden del día de la convocatoria a la asamblea.

Estructura

Esta comisión estará formada por tres miembros, que durarán en sus cargos dos años:

- Presidente.
- Secretario.
- Vocal.

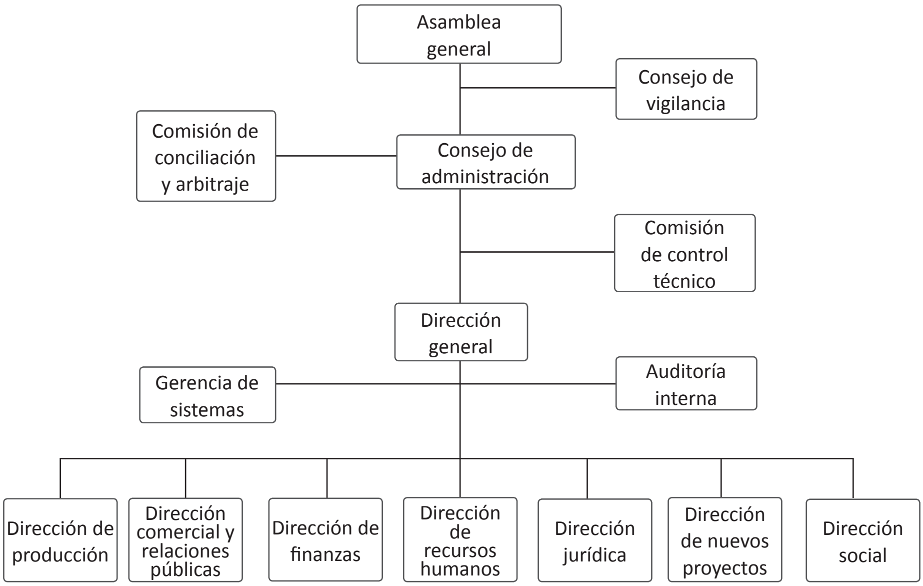
Comisión de educación cooperativa

La comisión de educación tiene como objetivo instruir y educar de manera permanente a los miembros de la cooperativa acerca de sus derechos y obligaciones en su calidad de socios, capacitándolos para un mejor desempeño de su trabajo; a los directivos, para el cumplimiento de sus funciones, y a los empleados administrativos, incluyendo al gerente, para lograr una administración eficiente y moderna.

Como ya se ha mencionado, la educación cooperativa es uno de los elementos de mayor importancia para el funcionamiento y desarrollo adecuados de estas organizaciones para el trabajo, de ahí la importancia de que la comisión funcione de modo eficiente a lo largo de toda la vida de la cooperativa y aun antes de su constitución, para lo cual podrá auxiliarse de los programas de apoyo gubernamentales que para este fin se han creado, y establecer contacto con otras cooperativas y organizaciones capacitadoras.

Esta comisión manejará el fondo de educación cooperativa, el que se formará de acuerdo con lo que disponga la asamblea general.

Figura 4-1. Estructura organizacional de una cooperativa.



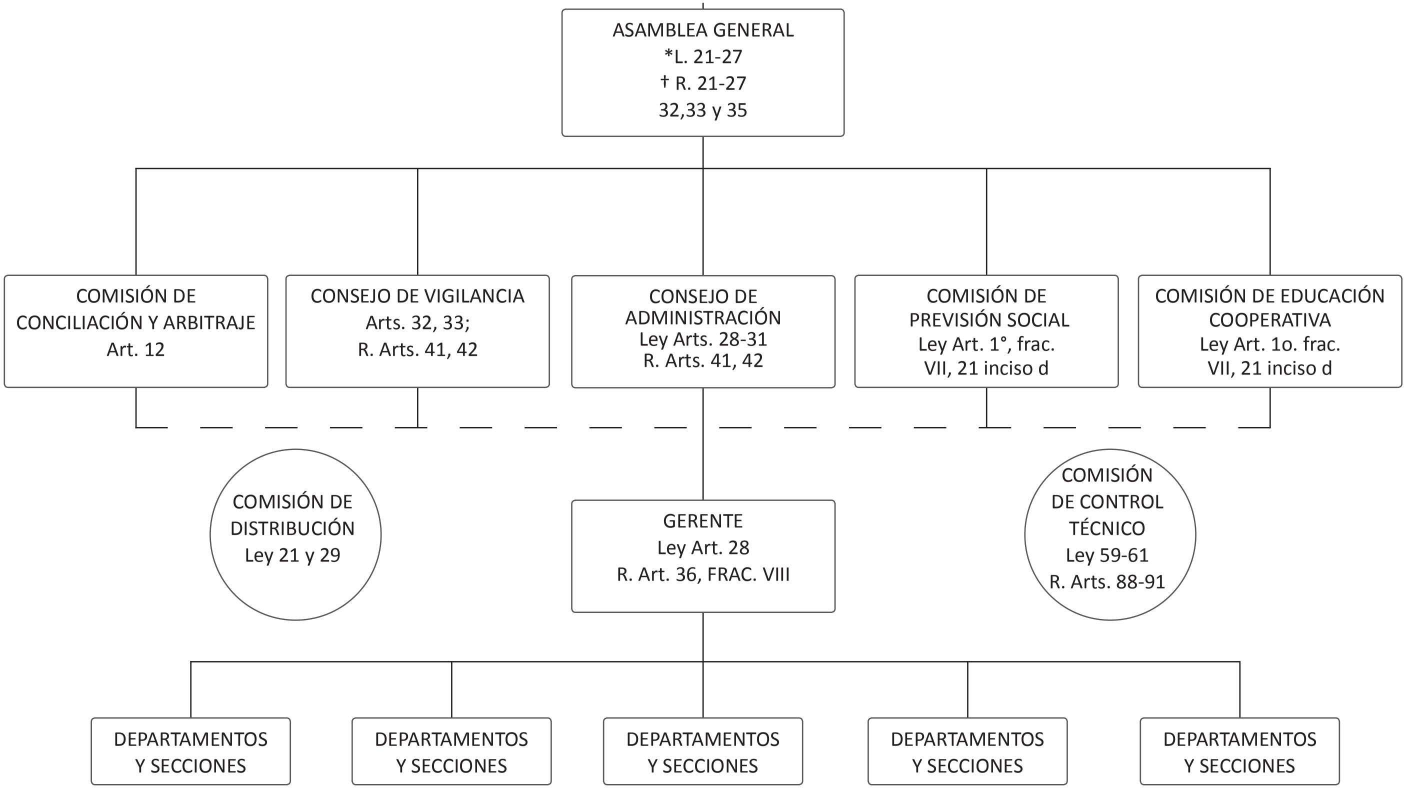
Estructura:

La creación de esta comisión estará basada en lo dispuesto en los artículos 1º, fracción VII, y 21, inciso *d*, de la Ley. La integran un presidente, un secretario y un tesorero, que durarán en su cargo dos años, pero podrán ser cambiados por la asamblea general si no cumplen de manera adecuada sus funciones.

Se ha tratado este tema con la intención de proporcionar información con respecto a estas organizaciones, pues es nuestro interés que, mediante ésta, los profesionales en Capital Humano inicien sus actividades en las cooperativas, lo que hasta la fecha ha sido un campo de trabajo poco explorado. Se recomienda estar al pendiente de las posibles modificaciones que pudiese llegar a haber a la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Con ese mismo propósito, se presentan al lector algunos organigramas de cooperativas para que obtenga una visión esquemática de la estructura orgánica de las mismas.

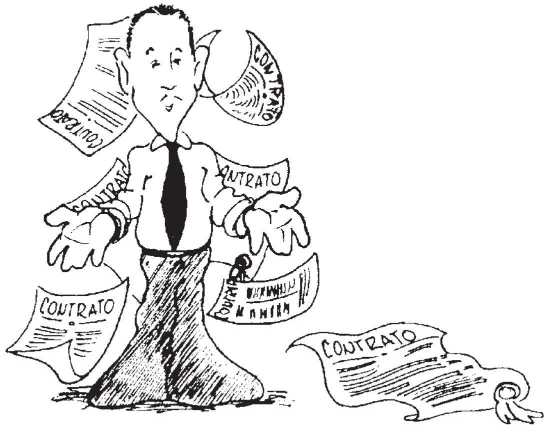
Figura 4-2. Organigrama de una cooperativa de productores.



*L.: Artículos de la Ley General de Sociedades Cooperativas.
†R.: Artículos del Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas.
Los números romanos se refieren a la fracción dentro de un artículo; las letras en minúsculas, al inicio.

Ley Federal del Trabajo

5



"Una cosa no es justa por el hecho de ser ley. Ha de ser ley porque es justa."
Montesquieu

El presente trabajo no pretende ser analítico sino descriptivo, ya que los diferentes aspectos que se tratan, todos de la Ley Federal del Trabajo (LFT), sólo se comentan de manera general, sin entrar en un análisis profundo de ellos. Hacerlo de otra manera requeriría de una serie de conceptos y comentarios, tanto doctrinales como prácticos, que rebasarían los propósitos de esta obra. Sin embargo, no por ello deja de ser interesante, puesto que abordan los aspectos de mayor relevancia que conciernen a la fuerza de trabajo; es decir, los que emanan de la relación laboral establecida entre trabajador y patrón.

Si bien la siguiente información compete de manera exclusiva a México, vale la pena señalar que también es de utilidad para el resto de los países en lo que respecta al derecho comparado.

CONSIDERACIONES GENERALES

Así, al iniciarse la relación laboral entre trabajador y patrón, se originan de inmediato una serie de derechos y obligaciones para ambas partes. La Ley Federal del Trabajo (LFT) proporciona las pautas legales que permiten establecer las buenas relaciones laborales, que traigan como consecuencia el clima armónico y pacífico necesario para el desarrollo de la empresa. Por ello es muy importante para el profesional de Recursos Humanos, dada la actividad que realizará en el ámbito laboral, conocer los aspectos fundamentales de dicha ley. Esta premisa es básica para quien ejecuta alguna de las funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y administración de personal, ya que algunos de los principales motivos por los que se violan las leyes son el desconocimiento y la inadecuada interpretación de las mismas. En este capítulo se pretende contribuir a que la LFT se aplique correctamente, con el fin de prevenir los conflictos laborales, y no sólo como una posible solución cuando éstos ya hayan estallado.

TERMINOLOGÍA

Ley Federal Del Trabajo

Conjunto de normas de carácter laboral que regulan las relaciones de trabajo, cuya validez y fundamentación emana del artículo 123, en su apartado A, de nuestra Constitución.

El concepto dado no es limitativo, ya que la LFT regula las condiciones mínimas bajo las cuales deben darse las relaciones de trabajo, lo que no quiere decir que se deben producir única y exclusivamente de esta manera. Existen otros lineamientos legales, como los contratos-ley y los contratos colectivos de trabajo, en los que se establecen normas de carácter obligatorio adicionales a las contenidas en la LFT.

Antes de iniciar con la revisión de la Ley, es preciso definir los siguientes términos para facilitar la lectura de quien no está familiarizado con el tema, pues muchos de ellos no se definen en dicha ley.

Trabajo (artículo 8)

Se denomina así a toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio.

Trabajador (artículo 8)

Persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Trabajador de confianza (artículo 9)

La categoría de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan un carácter general, y las que se relacionan con trabajos personales del patrón de la empresa o establecimiento.

Patrón (artículo 10)

Persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador utiliza los servicios de otros trabajadores, conforme a lo pactado o a la costumbre, el patrón de aquél lo será también de éstos.

Salario (artículo 82)

Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Jornada de trabajo (artículo 58)

Tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Absorber posiciones*

Contestar preguntas hechas por la parte contraria.

Accidente de trabajo (artículo 474)

Lesión orgánica o corporal que sufre el trabajador con motivo o resultado del trabajo. También se consideran así las sufridas durante el trayecto del domicilio del trabajador al centro de trabajo o viceversa.

Actuaciones*

Todo lo realizado en el juicio laboral, lo que conforma el expediente.

Audiencia*

Ocasión para presentar razones o pruebas que se ofrecen a un interesado en un juicio o en un expediente.

Avenir (a las partes)*

Acción de proponer a las partes que lleguen a un acuerdo.

Capacitación (artículo 153)

Proporcionar al trabajador los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto que habrá de desempeñar.

Curador*

Persona elegida o nombrada para cuidar de los bienes o negocios de un menor, o del que no está en condiciones de administrarlos por sí mismo.

Desahogo de pruebas

Presentar, realizar o llevar a cabo las pruebas ofrecidas para demostrar la acción intentada.

Desistimiento*

Es el acto de abandonar la instancia, la acción o cualquier otro trámite del procedimiento.

Despido*

Ruptura del contrato, fundamentada o no en causa justa, por voluntad unilateral del patrón.

** Diccionario jurídico mexicano*.

Despido justificado (artículo 47)

Acción encaminada a la ruptura del contrato laboral cuando existe causa justa o motivo suficiente.

Despido injustificado (artículo 47)

Acción en la que el patrón impide por cualquier medio que el trabajador ejercite el derecho que le da el contrato a desempeñar un trabajo, sin que exista una causal justificada.

Emplazamiento*

Requerimiento o convocatoria que se hace a una persona por orden de un juez para que se presente en el tribunal dentro del término que se le designe con objeto de defenderse de los cargos que se le imputan, oponerse a la demanda, usar de su derecho o cumplir con lo que se le ordene.

Empresa (artículo 16)

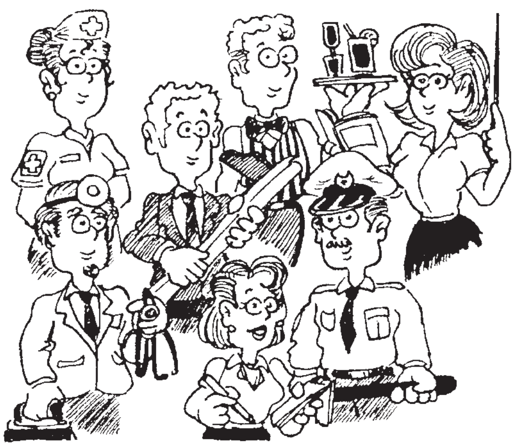
Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

Establecimiento (artículo 16)

Unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma similar, sea parte integrante de la empresa y contribuya a la realización de sus fines.

Notificación*

Vía mediante la cual se informa a las partes las novedades del proceso que se lleva a cabo.



Prescripción*

Medio de adquirir bienes o de librarse de obligaciones o derechos mediante el transcurso del tiempo y bajo condiciones establecidas a efecto de la ley.

Rescisión (artículo 46)

Ruptura de la relación de trabajo, por cualquiera de las dos partes (patrón o trabajador), en cualquier tiempo, por causa justificada.

Resolución*

Fallo de la autoridad competente que conoce del juicio.

Riesgo de trabajo (artículo 473)
Accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Sindicato (artículo 356)

Asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Terminación (artículo 53)

Acción y efecto de finiquitar la relación de trabajo. Acabar con la relación laboral.

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO (ARTÍCULO 20)

Se entiende por relación de trabajo la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona física o moral mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo (artículo 20)

Se denomina así al acuerdo de voluntades en virtud del cual una persona (llamada trabajador) se obliga a prestar a otra (llamada patrón) un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

En muchas ocasiones el acuerdo al que llega el trabajador con el patrón es meramente verbal y no existe ningún contrato escrito que acredite dicha relación . Sin embargo, la falta de éste no perjudica al primero, ya que las normas de derecho del trabajo hacen que dicha inexistencia sea responsabilidad imputable al patrón (artículo 26). La LFT, en su artículo 24, establece que las condiciones de trabajo deben estipularse por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Los requisitos mínimos que debe contener todo contrato de trabajo (artículo 25) son:

1. Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil, CURP, RFC y domicilio del trabajador y del patrón.

En el artículo 24 se establece que las condiciones de trabajo "deben estipularse por escrito con los siguientes datos":



2. Si la relación de trabajo es por tiempo determinado, por temporada, por capacitación inicial o a prueba, por obra determinada o por tiempo indeterminado.
3. La determinación, con la mayor precisión posible, del servicio o servicios que deben prestarse. Es recomendable aclarar dentro del contrato que las funciones mencionadas son enunciativas, mas no limitativas.
4. El lugar donde deba prestarse el trabajo.
5. La duración de la jornada de trabajo.
6. El salario, el día, la forma y el lugar de pago de dicho servicio.
7. Las cláusulas correspondientes a cuándo y cómo será capacitado y adiestrado el trabajador.
8. Días de descanso, vacaciones y demás condiciones en que convengan el trabajador y el patrón.

El trabajador deberá firmar el contrato en cada una de sus hojas (al margen o al calce) y al final del mismo (donde viene su nombre).

Tipos de contratos individuales de trabajo en virtud de su duración (artículo 35)

En virtud de la duración de la relación de trabajo, la Ley regula seis tipos de contrato, que son:

a) Obra determinada.
b) Tiempo determinado.
c) Por temporada.
d) Por capacitación inicial.
e) Por periodo de prueba.
f) Por tiempo indeterminado.

A falta de estipulación, la relación de trabajo será por tiempo indeterminado .



Por tiempo determinado



Por obra determinada



Por tiempo indeterminado

Contrato por obra determinada (artículo 36)

El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza. En estos casos resulta indispensable que con toda claridad se exprese cuál es esa obra (por ejemplo: construcción de un edificio).

Contrato por tiempo determinado (artículo 37)

El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.

II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador. Si el plazo termina, pero sigue la causa que le dio origen a la relación laboral, el contrato puede prolongarse hasta que se concluya el trabajo a desarrollar.

III. En los demás casos previstos por esta Ley (como es el caso de trabajos especiales, como por ejemplo: músicos, actores, deportistas, etc.).

Contrato a prueba (artículo 39-A)

En las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado o cuando excedan de 180 días, podrá establecerse un periodo a prueba, el cual no podrá exceder de 30 días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita.

El periodo de prueba a que se refiere el párrafo anterior, podrá extenderse hasta 180 días, sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores técnicas o profesionales especializadas.

Durante el período de prueba el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe.

Al término del periodo de prueba, de no acreditar el trabajador que satisface los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, a juicio del

patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de esta Ley, así como la naturaleza de la categoría o puesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

Contrato de capacitación inicial (artículo 39-B)

Se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial, aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado.

La vigencia de la relación de trabajo a que se refiere el párrafo anterior, tendrá una duración máxima de 3 meses o en su caso, hasta de 6 meses sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores que requieran conocimientos profesionales especializados.

Durante ese tiempo el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe.

Al término de la capacitación inicial, de no acreditar competencia el trabajador, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de esta Ley, así como a la naturaleza de la categoría o puesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

Por temporada (artículo 39-F)

Las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado serán continuas por regla general, pero podrán pactarse para labores discontinuas cuando los servicios requeridos sean para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo, en los casos de actividades de temporada o que no exijan la prestación de servicios toda la semana, el mes o el año.

Los trabajadores que presten servicios bajo esta modalidad tienen los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores por tiempo indeterminado, en proporción al tiempo trabajado en cada periodo.

La suspensión temporal de la prestación de servicio y pago de salario, sin responsabilidad para el patrón y el trabajador, surte efectos desde la conclusión de temporada hasta el inicio de la siguiente (artículo 43).

En este punto es necesario mencionar que los contratos a prueba o de capacitación inicial se harán constar por escrito, en caso contrario se entenderá que es por tiempo indeterminado.

No podrá someterse a prueba a un trabajador en una misma empresa más de una ocasión, aun tratándose de puestos distintos.

Por último, la ley de la materia establece en su artículo 40 que a ningún trabajador se le puede obligar a trabajar más de un año. Este precepto es por demás equivocado, ya que *a contrariis* implicaría que sí estarían obligados a laborar un año o menos, lo cual es falso, puesto que a nadie se le puede obligar a prestar sus servicios sin su pleno consentimiento.



CONTRATO POR OBRA DETERMINADA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE ____________________________, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR ____________________________, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PATRÓN" Y POR LA OTRA PARTE ____________________________, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL TRABAJADOR" AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S:

I.DECLARA "EL PATRÓN", A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL, QUE:
1.Es una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a _________ y con domicilio en ____________________________, RFC ____________________________, registro patronal ____________________________.
2. Que cuenta con los medios necesarios para la prestación de los servicios objeto de este contrato.
3. Que requiere contratar por tiempo determinado los servicios de una persona que tenga conocimientos, habilidad y experiencia necesaria para desempeñar el puesto de ____________________________**.**

II.- DECLARA "EL TRABAJADOR" LO SIGUIENTE:
Llamarse como ha quedado escrito al inicio de este contrato.
Ser de nacionalidad mexicana, sexo ______________, tener __ años de edad, estado civil ______________, RFC: ______________, CURP: ______________, tener como domicilio ____________________________.
Constarle y conocer los hechos contenidos en los dos anteriores incisos de la declaración de este contrato.

EL TRABAJADOR manifiesta estar inscrito en el IMSS, con el número: _________

III.- DE LAS PARTES:
Convienen expresamente en utilizar en el presente contrato, las siguientes denominaciones: **"**IMSS**"**, para designar al Instituto Mexicano del Seguro Social y "LA LEY" para referirse a la Ley Federal del Trabajo.

En razón de lo expuesto "LAS PARTES**"** se someterán a lo consignado en las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA.- El presente contrato se celebra por **OBRA DETERMINADA**, consistente en: ______________, con la cual una vez que termine este Contrato EL TRABAJADOR terminará su relación con EL PATRON contratante

sin responsabilidad para éste, consecuentemente el presente contrato tendrá una duración aproximada de _______________. Tiempo en el cual se calcula se podrá terminar la **sobreproducción del producto solicitado**, que no se puede realizar con los trabajadores de planta actualmente existentes.

SEGUNDA.- EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios a EL PATRÓN bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales en la obra determinada que anteriormente quedó detallada en el lugar o lugares siguientes ____.

TERCERA.- La duración de la jornada de trabajo será de **OCHO** horas diarias, por tratarse de jornada diurna. Hasta **CUARENTA Y OCHO** horas semanales, de lunes a sábado, según las necesidades de la "EL PATRÓN".

CUARTA. "EL TRABAJADOR" conviene con "EL PATRÓN" en que en cualquier momento su horario de trabajo puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de la misma, por lo que "EL PATRÓN" podrá establecer dicho horario con cualquiera de las modalidades que señala el artículo 59 de "LA LEY", ya sea para implantar una labor semanaria de lunes a viernes y obtener el reposo del sábado en la tarde, del sábado completo o cualquier otra modalidad equivalente.

QUINTA.- Por cada seis días de trabajo "EL TRABAJADOR" disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro que será preferentemente el día DOMINGO de cada semana. "EL PATRÓN" queda facultado para variar el descanso semanal conforme a las necesidades de la misma.

SEXTA - EL TRABAJADOR se obliga a cumplir con toda exactitud las órdenes que reciba del PATRÓN y así como las anexas y conexas previas o complementarias, debiendo desarrollar su mayor eficiencia, cuidado y esmero en el desempeño de sus labores.
SEPTIMA.- Como contraprestación a los servicios prestados por "EL TRABAJADOR" en relación a la obra determinada que ha quedado detallada en la cláusula primera de este contrato, recibirá de EL PATRÓN la cantidad **mensual** bruta de **$ __________ (____________________, PESOS 00/100 moneda nacional)**, menos las retenciones correspondientes conforme a las leyes y reglamentos aplicables, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la renta, seguro social, así como los descuentos comprendidos en el artículo 110 fracciones I al VII, suma que le será cubierta **quincenalmente** en las oficinas de la "EL PATRÓN", o en su caso, en el lugar donde preste sus servicios, contra el recibo respectivo y pago en el que quedarán incluidos el importe del descanso semanal y días festivos. Por seguridad para ambas partes y en caso de ser necesario, "EL TRABAJADOR" autoriza a "EL PATRÓN" a realizar dicho pago a través de una transferencia electrónica bancaria al número de cuenta bancario que "EL TRABAJADOR" informe por escrito o que "EL PATRÓN" le asigne.

OCTAVA.-El presente contrato tendrá una duración aproximada de _______________, tiempo que estima para dar por terminada la obra contratada.

NOVENA. "EL TRABAJADOR" se obliga a no revelar a terceras personas los nombres, información, papeles, cifras, estudios, técnicas de producción o cualquier otro asunto relacionado con la labor que desempeñará o referente a la "EL PATRÓN" y a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos cuya elaboración concurran directa o indirectamente o de los cuales tenga conocimiento por razón de trabajo que va a realizar, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios a la "EL PATRÓN".

DECIMA. Asimismo, "EL TRABAJADOR" conviene y se obliga una vez que se termine el presente contrato, a no divulgar informe alguno relativo a los negocios, actividades secretas y políticas de la "EL PATRÓN" o de sus clientes.

DECIMA PRIMERA. Como consecuencia de las labores que el "EL TRABAJADOR" desempeñará, se conviene entre ambas partes que la propiedad de las invenciones y el derecho a la explotación de las patentes, corresponde a "EL PATRÓN" en todos aquellos trabajos o actividades de investigación o perfeccionamiento de los procedimientos utilizados por ésta.

DECIMA SEGUNDA. "EL TRABAJADOR" se obliga en los términos de la fracción X del artículo 134 de "LA LEY" a someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene EL PATRÓN.

DECIMA TERCERA. "EL TRABAJADOR" se obliga a participar en todos los planes de capacitación, adiestramiento y productividad que "EL PATRÓN" le imparta para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimiento; planes que podrán implantarse dentro de los programas de producción y durante las labores de "EL TRABAJADOR". De igual modo deberá observar las medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DECIMA CUARTA. "EL TRABAJADOR" se obliga a observar y respetar las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo que exista en "EL PATRÓN".

DECIMA QUINTA. Se pacta entre "EL TRABAJADOR" y "EL PATRÓN" que en defecto de lo establecido en el presente contrato, se sujetan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo vigente.

Leído que fue este documento por ambas partes y enteradas de su contenido, derechos, obligaciones y alcances, lo firman de común acuerdo, quedando en poder de cada una de las partes un ejemplar, en ______________, a los ____ días del mes de ______________ del año ____.

EL PATRÓN ______________________________

EL TRABAJADOR ______________________________

TESTIGO ______________________________

TESTIGO ______________________________

CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO Y DE CARÁCTER EVENTUAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE ______________, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR ______________, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PATRÓN" Y POR LA OTRA PARTE ______________, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL TRABAJADOR" AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S :

I.DECLARA "EL PATRÓN", A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL, QUE:

1.Es una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a ______________ y con domicilio en ______________, RFC ______________, registro patronal ______________.
2. Que cuenta con los medios necesarios para la prestación de los servicios objeto de este contrato.
3. Que requiere contratar por tiempo determinado los servicios de una persona que tenga conocimientos, habilidad y experiencia necesaria para desempeñar el puesto de ______________.

II.- DECLARA "EL TRABAJADOR" LO SIGUIENTE:
Llamarse como ha quedado escrito al inicio de este contrato.
Ser de nacionalidad mexicana, sexo ______________, tener ________ años de edad, estado civil ______________,
RFC: ______________, CURP: ______________, tener como domicilio ______________________________.
Constarle y conocer los hechos contenidos en los dos anteriores incisos de la declaración de este contrato.
EL TRABAJADOR manifiesta estar inscrito en el IMSS, con el número: ______________

III.- DE LAS PARTES:
Convienen expresamente en utilizar en el presente contrato, las siguientes denominaciones: **"**IMSS**"**, para designar al Instituto Mexicano del Seguro Social y "LA LEY" para referirse a la Ley Federal del Trabajo.

En razón de lo expuesto **"LAS PARTES"** se someterán a lo consignado en las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA.- El presente contrato individual de trabajo se celebra por un plazo de **TIEMPO DETERMINADO**, **por el periodo comprendido entre el día _______ del mes de _____________ del año de _______ y el día _______ del mes de _____________ del año de _________**, y sólo podrá ser modificado, suspendido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos en la "LA LEY".
No obstante lo anterior, en el supuesto de que el "EL TRABAJADOR" no tenga la capacidad, aptitud o facultad, entre otras, de llevar a cabo sus funciones, "EL PATRÓN" podrá rescindir sin responsabilidad para ella, la relación de trabajo por causa justificada, como lo prevé el artículo 47 de la "LA LEY".

SEGUNDA. El presente contrato obliga a lo expresamente pactado conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 31 de "LA LEY" y la duración del mismo será la que se señala en la cláusula anterior, por lo que al concluir su término, las partes contratantes lo darán por terminado con apoyo en el artículo antes mencionado e igualmente en los artículos 35; 37, fracción I; 53, fracción III y demás relativos de "LA LEY", sin responsabilidad de ninguna naturaleza para cualquiera de las partes.

TERCERA. Asimismo, se ratifica desde ahora que las labores en mención tienen el carácter de temporales, toda vez que en el término de duración de este contrato puede llevarse a su realización total.

CUARTA. "EL PATRÓN" comunica al trabajador que la temporalidad del presente contrato obedece a que la naturaleza del trabajo que lo origina así lo exige, toda vez que consiste en desempeñar el puesto de _______**.**
Las partes acuerdan que el "TRABAJADOR" se obliga a cumplir con las funciones que en forma enunciativa, mas no limitativa, a continuación se indican:

QUINTA. "EL TRABAJADOR" queda obligado a realizar todas y cada una de las funciones de dicho puesto el cual señala la cláusula anterior, así como las anexas y conexas previas o complementarias, debiendo desarrollar su mayor eficiencia, cuidado y esmero en el desempeño de sus labores.

SEXTA. El lugar donde "EL TRABAJADOR" prestará sus servicios, será el descrito en la Declaración I b) del presente Contrato, o en cualquier otro lugar de la ciudad o del país en que se requieran sus servicios, por virtud de las funciones inherentes al puesto para el que se contrata.

SEPTIMA. La duración de la jornada de trabajo será de **OCHO** horas diarias, por tratarse de jornada diurna. Hasta **CUARENTA Y OCHO** horas semanales, de lunes a sábado, según las necesidades de la "EL PATRÓN".

OCTAVA. "EL TRABAJADOR" conviene con "EL PATRÓN" en que en cualquier momento su horario de trabajo puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de la misma, por lo que "EL PATRÓN" podrá establecer dicho horario con cualquiera de las modalidades que señala el artículo 59 de "LA LEY", ya sea para implantar una labor semanaria de lunes a viernes y obtener el reposo del sábado en la tarde, del sábado completo o cualquier otra modalidad equivalente.

NOVENA. Por cada seis días de trabajo "EL TRABAJADOR" disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro que será preferentemente el día DOMINGO de cada semana. "EL PATRÓN" queda facultado para variar el descanso semanal conforme a las necesidades de la misma.

DECIMA. Como contraprestación a los servicios prestados por "EL TRABAJADOR", recibirá de EL PATRÓN la can-

tidad mensual bruta de **$ _______ (______________________ PESOS 00/100 moneda nacional)**, menos las retenciones correspondientes conforme a las leyes y reglamentos aplicables, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la renta, seguro social, así como los descuentos comprendidos en el artículo 110 fracciones I al VII, suma que le será cubierta quincenalmente en las oficinas de la “EL PATRÓN”, o en su caso, en el lugar donde preste sus servicios, contra el recibo respectivo y pago en el que quedarán incluidos el importe del descanso semanal y días festivos. Por seguridad para ambas partes y en caso de ser necesario, “EL TRABAJADOR” autoriza a “EL PATRÓN” a realizar dicho pago a través de una transferencia electrónica bancaria al número de cuenta bancario que “EL TRABAJADOR” informe por escrito o que “EL PATRÓN” le asigne.

DECIMA PRIMERA. Si la relación de trabajo objeto del presente contrato no se prorrogara el “EL TRABAJADOR” recibirá de la “EL PATRÓN”, como finiquito, la parte proporcional por concepto de aguinaldo, la suma equivalente a 15 días de salario, también recibirá la parte proporcional a 6 días hábiles de vacaciones con su respectiva prima vacacional del 25% sobre el total de las vacaciones en su recibo finiquito. Para calcular el día de salario se promediarán las contraprestaciones recibidas por el “EL TRABAJADOR” durante dicho año, con los días trabajados en ese mismo periodo.

DECIMA SEGUNDA. “EL TRABAJADOR” disfrutará de los días de descanso obligatorio y vacaciones que señale “LA LEY”, así como del aguinaldo anual proporcional respectivo que “LA LEY” establece. De igual modo recibirá la prima vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por concepto de vacaciones.

DECIMA TERCERA. Para el supuesto caso de que el “EL TRABAJADOR” tenga que laborar mayor tiempo del que fija la jornada legal de labores, deberá recabar de la “EL PATRÓN” una constancia por escrito, autorizándole para trabajar un tiempo extraordinario. Sin este requisito, el “EL TRABAJADOR” no estará autorizado para prestar sus servicios en horas extras, y si las llegara a laborar serán bajo su responsabilidad exclusiva del mismo y sin contraprestación alguna.

DECIMA CUARTA. “EL TRABAJADOR” se obliga a no revelar a terceras personas los nombres, información, papeles, cifras, estudios, técnicas de producción o cualquier otro asunto relacionado con la labor que desempeñará o referente a la “EL PATRÓN” y a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos cuya elaboración concurran directa o indirectamente o de los cuales tenga conocimiento por razón de trabajo que va a realizar, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios a la “EL PATRÓN”.

DECIMA QUINTA. Asimismo, “EL TRABAJADOR” conviene y se obliga una vez que se termine el presente contrato, a no divulgar informe alguno relativo a los negocios, actividades secretas y políticas de la “EL PATRÓN” o de sus clientes.

DECIMA SEXTA. Durante la vigencia del presente contrato “EL TRABAJADOR” no podrá prestar sus servicios en forma directa o indirecta a terceras personas, ya sean físicas o morales, tengan o no relación directa con el objeto social de la “EL PATRÓN”.

DECIMA SEPTIMA. Como consecuencia de las labores que el “EL TRABAJADOR” desempeñará, se conviene entre ambas partes que la propiedad de las invenciones y el derecho a la explotación de las patentes, corresponde a “EL PATRÓN” en todos aquellos trabajos o actividades de investigación o perfeccionamiento de los procedimientos utilizados por ésta.

DECIMA OCTAVA. “EL TRABAJADOR” se obliga en los términos de la fracción X del artículo 134 de “LA LEY” a someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene EL PATRÓN.

DECIMA NOVENA. “EL TRABAJADOR” se obliga a participar en todos los planes de capacitación, adiestramiento y productividad que “EL PATRÓN” le imparta para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimiento; planes que podrán implantarse dentro de los programas de producción y durante las labores de “EL TRABAJADOR”. De igual modo deberá observar las medidas preventivas de riesgos de trabajo.

VIGESIMA. "EL TRABAJADOR" se obliga a observar y respetar las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo que exista en "EL PATRÓN".

VIGESIMA PRIMERA. Las partes contratantes manifiestan en términos del artículo 39 de "LA LEY" que si vencido el término fijado en la cláusula primera subsiste la materia de trabajo, la relación laboral se prorrogará única y exclusivamente por el tiempo que produce dicha circunstancia y, consecuentemente, finalizada ésta, terminará también el contrato existente entre las partes contratantes.

VIGESIMA SEGUNDA. Se pacta entre "EL TRABAJADOR" y "EL PATRÓN" que en defecto de lo establecido en el presente contrato, se sujetan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo vigente.
Leído que fue este documento por ambas partes y enteradas de su contenido, derechos, obligaciones y alcances, lo firman de común acuerdo, quedando en poder de cada una de las partes un ejemplar, en ______________ a los ______ días del mes de ______________ del año ______.

EL PATRÓN	**EL TRABAJADOR**
______________________	______________________
TESTIGO	**TESTIGO**
______________________	______________________

CONTRATO POR TEMPORADA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TEMPORADA QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, ______________, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR ______________, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL Y A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ EL "PATRÓN" Y POR LA OTRA, EL SEÑOR ______________ A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE INSTRUMENTO SE LE DENOMINARÁ EL "TRABAJADOR" Y QUE SE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS

D E C L A R A C I O N E S :

I. DEL PATRÓN:

1.Declara el "PATRÓN" ser una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a ______________ y domicilio en ____, RFC ______________, registro patronal ______________.
2.Continua declarando el "PATRÓN" que **<u>con motivo de la temporada alta de ventas</u>** requiere contratar los servicios temporales de una persona que pueda desahogar este trabajo, durante dicho periodo que abarca del ______________ al ______________ **<u>de cada año</u>**.
3.Declara, por último, el "PATRÓN" que mientras subsista la circunstancia extraordinaria a que se refiere la declaración 2 que antecede, los servicios del "TRABAJADOR" serán requeridos para que con su trabajo <u>se pueda atender las ventas extraordinarias que se realiza de los productos.</u>

II. DEL TRABAJADOR:

1.Declara el "TRABAJADOR", por sus generales, ser de sexo ______________; de ______ años de edad; con estado civil ______________; de nacionalidad ______________, con domicilio en ______________, con estudios de ______________; con RFC: ______________ y CURP: ______________.
2.Continua declarando el "TRABAJADOR" que ha recibido una completa explicación de la naturaleza temporal del trabajo que va a desarrollar y que tiene los conocimientos y aptitudes necesarios para el desarrollo del

mismo, por lo que está conforme en prestar los servicios temporales al "PATRÓN" durante la temporada alta de ventas de productos que realiza anualmente durante ______________.

En consecuencia, ambas partes aceptan celebrar el presente Contrato de Trabajo por Temporada, en los términos del artículo 39-F de la Ley Federal del Trabajo.

C L Á U S U L A S :

PRIMERA.- El "PATRÓN" contrata los servicios del "TRABAJADOR" en los términos de lo dispuesto en el artículo 39-F de la Ley Federal del Trabajo, para las temporadas altas de ventas de productos durante ______________ de cada año, según las declaraciones que anteceden. El "TRABAJADOR" se obliga a prestar al "PATRÓN", bajo su dirección y vigilancia, sus servicios personales como vendedor acordando el mismo en seguir las instrucciones que reciba del "PATRÓN" en relación con la forma, lugar y tiempo en que deba desarrollar su trabajo, en la inteligencia de que el "EL TRABAJADOR" deberá presentarse año con año, a cubrir su trabajo al inicio de la temporada alta de ventas de productos, según indicación escrita que reciba del "PATRÓN".

Queda expresamente acordado, entre las partes que el "PATRÓN" podrá, dentro de los primeros 30 (treinta) días de prestación de los servicios, rescindir el presente Contrato de Trabajo, sin ninguna responsabilidad de su parte, si el "TRABAJADOR" demuestra falta de capacidad, aptitudes o facultades que dijo tener en la declaración II.2 que antecede, o bien, se demuestra engaño en los certificados y referencias presentados por éste.

TERCERA.- Las partes convienen en que el "TRABAJADOR" prestará sus servicios durante 48 horas a la semana en jornada diurna, durante seis días de la semana, contando con 60 minutos para descanso y alimentos a la mitad de cada jornada. Con fundamento en el artículo 59 de la Ley, las partes podrán fijar las modalidades que consideren convenientes con objeto de distribuir la jornada a que se refiere la presente cláusula.

CUARTA.- El "TRABAJADOR" no podrá laborar más tiempo del señalado en la jornada legal. Para el caso de que tenga que laborar más tiempo del legal, deberá recabar permiso por escrito de su jefe inmediato superior, sin cuyo requisito no se le cubrirá el importe de ninguna jornada extraordinaria supuestamente laborada.

QUINTA.- Como remuneración por sus servicios, el "TRABAJADOR" recibirá la cantidad mensual de $ ______________ M.N., cuyo pago será hecho por **quincenas vencidas**, conviniendo las partes en que el salario mencionado en la presente cláusula incluye el importe de la parte proporcional del séptimo día y el pago de los días de descanso obligatorio.

SEXTA.- El "TRABAJADOR" se obliga a otorgar recibo por la totalidad de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados a que tuviese derecho hasta la fecha del recibo correspondiente, por lo que si el "TRABAJADOR" tuviese alguna aclaración que hacer sobre sus salarios en el momento de recibirlos, deberá hacerlo precisamente en ese momento, pues no se admitirá aclaración alguna una vez firmado el recibo correspondiente.

SÉPTIMA.- El "TRABAJADOR" disfrutará de **un día de descanso por cada seis de trabajo**. En los casos en que el "PATRÓN" señale días de descanso que no coincidan con el día domingo, se obliga a pagar al "TRABAJADOR" la prima a que se refiere el artículo 71 de la Ley, durante el tiempo que el "TRABAJADOR" labore en día domingo.

OCTAVA.- El "PATRÓN" se obliga a proporcionar al "TRABAJADOR" los días de descanso obligatorio que establece la Ley Federal del Trabajo y que coincidan con la duración del presente Contrato.

NOVENA.- El "TRABAJADOR" conviene en someterse a los reconocimientos médicos que ordene el "PATRÓN" en los términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el entendido de que el médico que practique dicho examen será designado y retribuido por el "PATRÓN".

DÉCIMA.- El "PATRÓN" inscribirá oportunamente al "TRABAJADOR" ante el Instituto Mexicano del Seguro

Social, obligándose el “TRABAJADOR” a permitir que el “PATRÓN” le haga los descuentos a su salario que sean necesarios y que tengan por objeto cubrir la cuota obrera ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Ambas partes se comprometen a cumplir con todo lo relativo a la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

DÉCIMA PRIMERA.- Las partes convienen que el “TRABAJADOR” será capacitado o adiestrado en su trabajo por el “PATRÓN”, de conformidad con los planes y programas de capacitación y adiestramiento establecidos en la empresa.

DÉCIMA SEGUNDA.- En los casos en que el “TRABAJADOR” tenga que trasladarse a lugares fuera del lugar de su residencia, convendrá con el “PATRÓN” en el monto diario de los viáticos, de conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta y, de igual forma, convendrá con éste sobre el sistema de transporte que deberá utilizar para tal efecto. En todo caso, el “TRABAJADOR” comprobará el monto de los gastos efectuados durante los viajes que realice con notas facturas que contengan los requisitos de carácter fiscal.

DÉCIMA TERCERA.- Queda expresamente acordado entre las partes, que durante el desarrollo de las labores del “TRABAJADOR” éste se familiarizará, con cierta información relacionada con la base de datos de clientes, zonas estratégicas de ventas y procesos de trabajo del “PATRÓN”, los cuales que se obliga a conservar, en forma estrictamente confidencial y por tanto, se obliga a no divulgar a terceros, dicha información y a devolverla al “PATRÓN”, al término de la vigencia de este Contrato.

DÉCIMA CUARTA.- El “TRABAJADOR” reconoce que son propiedades del “PATRÓN” todos los documentos, materiales, manuales de instrucción e instrumentos en general que se le proporcionen para el mejor aprovechamiento de los conocimientos, que se le trasmitan para el desempeño de sus labores motivo del presente Contrato, obligándose a conservarlos en buen estado y a entregarlos al “PATRÓN” en el momento en el que éste los requiera, a razón por la cual dichos instrumentos, en ningún momento, podrán ser considerados como parte integrante del salario que devengue el “TRABAJADOR.

Para todos los efectos legales que se deriven de este Contrato, el salario diario integrado comprenderá todas las prestaciones en efectivo y en bienes que perciba el “TRABAJADOR”, incluyendo las partes fijas y variables.

DÉCIMA QUINTA.- Ambas partes están de acuerdo que en defecto de lo establecido en el presente Contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y para todo conflicto o interpretación que se suscite con motivo de la ejecución, interpretación y cumplimiento del presente Contrato, se someterán a la jurisdicción de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, renunciando al fuero que pudiese corresponderle en razón del domicilio presente o futuro.

Leído que fue por ambas partes este documento y una vez enteradas de su contenido y alcance, lo firman por duplicado en ______________, el día ______________, quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes.

EL PATRÓN	**EL TRABAJADOR**
______________________	______________________
TESTIGO	**TESTIGO**
______________________	______________________

CONTRATO POR CAPACITACIÓN

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PARA CAPACITACIÓN QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, ________________________, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR ________________________,, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL Y A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ EL “PATRÓN” Y, POR LA OTRA, EL SEÑOR ________________________,, POR SU PROPIO DERECHO, A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE INSTRUMENTO SE LE DENOMINARÁ EL “TRABAJADOR” Y QUE SE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS

D E C L A R A C I O N E S :

I. DEL “PATRÓN”:

1.Declara el “PATRÓN” ser una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a ________________________ y domicilio en ________________________, RFC: ________________, registro patronal ________________.
2.Que requiere contratar los servicios de una persona, para ser capacitada y adiestrada, en las labores de ________________, para que adquiera la capacidad de aprendizaje y aptitudes necesarias para desarrollar dicho puesto.

II. DEL “TRABAJADOR”:

1.Declara el “TRABAJADOR”, por sus generales, ser de sexo ________________; de _____ años de edad; con estado civil ________________; de nacionalidad ________________ , con domicilio en ________________, con estudios de ________________; con RFC: ________________ y CURP: ________________.
2.Declara el “TRABAJADOR” que conoce bien el trabajo que se desarrolla en la negociación del “PATRON” y que tiene el tiempo, los deseos, las facultades, y aptitudes necesarias para someterse a una serie de cursos de capacitación y adiestramiento para desempeñar la actividad de ________________ y al concluir los mismos, prestar sus servicios en la negociación mencionada en dicho puesto.

Sentadas las anteriores declaraciones, las partes se sujetan a las siguientes

C L Á U S U L A S :

PRIMERA.- El presente Contrato se celebra por tiempo definido de **tres meses** y sólo para ser capacitado y adiestrado para las labores de ________________ y sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado, en los casos y con los requisitos establecidos en la Ley Federal del Trabajo. El “TRABAJADOR” se obliga a prestar al “PATRON”, bajo su dirección y vigilancia, sus servicios personales como ________________, conviniendo él mismo en seguir las instrucciones que reciba del “PATRÓN” en relación con la forma, lugar y tiempo en que deba desarrollar su trabajo, en la inteligencia de que queda expresamente acordado que al término de la duración del presente contrato, el “TRABAJADOR” permanecerá al servicio del “PATRÓN”, si a Juicio de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento, lo considera apto para el desempeño de dicha función, pues, de lo contrario, el presente contrato, se dará, por terminado, sin responsabilidad alguna, para las partes. El “TRABAJADOR” se obliga a cumplir las disposiciones del presente Contrato, así como las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
El “TRABAJADOR” se obliga a que durante la vigencia del presente Contrato, no podrá prestar sus servicios, ni transmitir lo aprendido en los cursos de Capacitación y Adiestramiento, a que acuda, conforme a este Contrato en forma directa o indirecta a terceras personas que tengan relación directa y sean competitivas con el objeto social de el “PATRÓN”.

SEGUNDA.- De ser aprobado en los cursos a que se refiere el presente Contrato, El “TRABAJADOR” se obliga a prestar al “PATRÓN”, bajo su dirección y vigilancia, sus servicios personales como ________________, acordando el mismo en seguir las instrucciones que reciba del “PATRÓN” en relación con la forma, lugar y tiempo en que deba desarrollar su trabajo, debiendo atender a cualquier actividad conexa a su ocupación principal, en cualquier oficina del “PATRÓN” en ________________

o en las localidades donde el "PATRÓN" opere y lo envíe a realizar las actividades propias y conexas a su puesto.
Las partes acuerdan que el "TRABAJADOR" se obliga a cumplir con las funciones que en forma enunciativa, mas no limitativa, a continuación se indican:

a) asistir puntualmente a los diferentes cursos de capacitación y sesiones de adiestramiento, que el "PATRÓN" le indique.
b) realizar los trabajos de investigación y entregar las tareas que sus instructores le encomienden.
c) presentar los exámenes de aptitud que sus instructores le practiquen, y
d) obtener un mínimo de calificaciones de __ que es la mínima aprobatoria, para obtener la plaza a la que aspira.

TERCERA.- Las partes acuerdan que el "PATRÓN" podrá, dentro de los primeros 30 días de prestación de los servicios, rescindir el presente Contrato de trabajo, sin ninguna responsabilidad de su parte, si el "TRABAJADOR" demuestra falta de capacidad, aptitudes o facultades que dijo tener en la declaración II.2 que antecede, no acuda puntualmente a los cursos de capacitación o sesiones de adiestramiento que se le indiquen, o bien, se demuestra engaño en los certificados y referencias presentados por éste.

CUARTA.- En virtud de que durante el desarrollo de las actividades del "TRABAJADOR" éste estará en contacto con cuestiones confidenciales de la empresa, y se hará sabedor de procesos y documentación propiedad del "PATRÓN", las partes pactan que el "TRABAJADOR" se obliga a guardar absoluto sigilo sobre los conocimientos adquiridos, a virtud del presente contrato y que para el caso de que el presente Contrato sea rescindido o terminado, por cualquier causa, el "TRABAJADOR" se obliga a devolver al "PATRÓN" toda la información, datos, documentos, literaturas, listas de precios y demás documentación relacionada con las actividades del "PATRÓN" y desarrolladas por el "TRABAJADOR". Asimismo, el "TRABAJADOR se obliga, ya sea durante la vigencia del presente Contrato o a su terminación por cualquier causa, a no divulgar a terceros o usar para su propio beneficio, cualquier información confidencial obtenida durante la capacitación y adiestramiento, objeto del presente Contrato debiendo tratar dichos conocimientos e información de conformidad con los principios básicos de la ética profesional, la moral, las buenas costumbres y la práctica comercial. El incumplimiento de esta cláusula tendrá como consecuencia, además de la rescisión del presente Contrato, sin responsabilidad para el "PATRÓN", de acuerdo con lo dispuesto por las fracciones II, VI, IX y XV del artículo 47de la Ley Federal del Trabajo, las responsabilidades de carácter civil por el incumplimiento del pacto de obligaciones señaladas en la presente cláusula y de las responsabilidades de carácter penal, derivadas del delito de revelación de secretos profesionales.

QUINTA.- Independientemente de la fecha en que se suscribe el presente Contrato, el "PATRÓN" reconoce expresamente a el "TRABAJADOR" una antigüedad al servicio de la misma a partir del día ______________. Dicha antigüedad será la base para el cálculo de todas las prestaciones laborales en beneficio del "TRABAJADOR" que se calculen con base en la antigüedad, tal es el caso de vacaciones, prima de antigüedad, plan de pensiones, aguinaldo y, en general, de todas aquellas cuya base de determinación sea la antigüedad al servicio de el "PATRÓN". De igual forma, esta antigüedad será la base para el cálculo de las prestaciones que en beneficio del "TRABAJADOR" deriven de la terminación de la relación laboral con el "PATRÓN".

SEXTA.- Las partes acuerdan en que el "TRABAJADOR" prestará sus servicios durante **48 horas** a la semana en **jornada diurna**, durante **seis días** de la semana, contando con **60 minutos** para descanso y alimentos **a la mitad de cada jornada**. El "TRABAJADOR" se obliga a cumplir estrictamente con los horarios de trabajo del "PATRÓN". Con fundamento en el artículo 59 de la Ley, las partes podrán fijar las modalidades que consideren convenientes, con objeto de distribuir la jornada a que se refiere la presente cláusula.
El "TRABAJADOR" se obliga a sujetarse a cualquier tipo de control de asistencia que al efecto señale y recibirá del "PATRÓN".

SÉPTIMA.- El "TRABAJADOR" no podrá laborar más tiempo del señalado en la jornada legal. Para el caso de que tenga que laborar más tiempo del legal, deberá recabar permiso por escrito de su jefe inmediato superior, sin cuyo requisito no se le cubrirá el importe de ninguna jornada extraordinaria supuestamente laborada.

OCTAVA.- Como remuneración por sus servicios, el "TRABAJADOR" recibirá la cantidad mensual de *$ ______________ M.N.* cuyo pago será hecho por **quincenas vencidas**, conviniendo las partes en que el salario mencionado en la presente cláusula, incluye el importe de la parte proporcional del séptimo día y el pago de los días de descanso obligatorio.

NOVENA.- El "TRABAJADOR" se obliga a otorgar recibo por la cantidad de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados a que tuviese derecho hasta la fecha del mismo, conviniéndose que la firma implicará un finiquito total hasta la fecha del recibo correspondiente, por lo que si el "TRABAJADOR" tuviese alguna aclaración que hacer sobre sus salarios en el momento de recibirlos, deberá hacerlo precisamente en ese momento, pues no se admitirá aclaración alguna una vez firmado el recibo correspondiente.

DÉCIMA.- El "TRABAJADOR" disfrutará de **un día de descanso por cada seis de trabajo**. En los casos en que el "PATRÓN" señale días de descanso que no coincidan con el día domingo, se obliga a pagar a el "TRABAJADOR" la prima a que se refiere el artículo 71 de la Ley, durante el tiempo que el "TRABAJADOR" labore en día domingo.

DÉCIMA PRIMERA.- El "PATRÓN" se obliga a proporcionar a el "TRABAJADOR" los días de descanso obligatorios que establece la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA SEGUNDA.- El "TRABAJADOR" acuerda someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el "PATRÓN" en los términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el entendido de que el médico que practique dicho examen será designado y retribuido por el "PATRÓN".

DÉCIMA TERCERA.- El "PATRÓN" inscribirá oportunamente a el "TRABAJADOR" ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, obligándose el "TRABAJADOR" a permitir que el "PATRÓN" le haga los descuentos en sus salarios que sean necesarios y tengan por objeto cubrir la cuota obrera ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Ambas partes se comprometen a cumplir con todo lo relativo a la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

DÉCIMA CUARTA.-En los casos en que el "TRABAJADOR" tenga que trasladarse a lugares fuera de ________________, convendrá con el "PATRÓN" en el monto diario de los viáticos, de conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta y, de igual forma, convendrá con éste sobre el sistema de transporte que deberá utilizar para tal efecto. En todo caso, el "TRABAJADOR" comprobará el monto de los gastos efectuados durante los viajes que realice con notas facturas que contengan los requisitos de carácter fiscal.

DÉCIMA QUINTA.- El "TRABAJADOR" reconoce que son propiedades del "PATRÓN" todos los documentos, materiales, manuales de instrucción e instrumentos en general que se le proporcionen para el mejor aprovechamiento de los conocimientos, que se le transmitan para el desempeño de sus labores con motivo del presente Contrato, obligándose a conservarlos en buen estado y a entregarlos al "PATRÓN" en el momento en el que éste los requiera, a razón por la cual dichos instrumentos, en ningún momento, podrán ser considerados como parte integrante del salario que devengue el "TRABAJADOR". Para todos los efectos legales que se deriven de este Contrato, el salario diario integrado comprenderá todas las prestaciones en efectivo y en bienes que perciba el "TRABAJADOR", incluyendo las partes fijas y variables.

DÉCIMA SEXTA.- Ambas partes están de acuerdo que en defecto de lo establecido en el presente Contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y para todo conflicto o interpretación que se suscite con motivo de la ejecución, interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como someterse a la jurisdicción de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, renunciando al fuero que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios presentes o futuros.

Leído que fue por ambas partes este documento y una vez enteradas de su contenido y alcance, lo firman por duplicado en ________________ el día ________________ quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes.

EL PATRÓN	**EL TRABAJADOR**
____________________	____________________
TESTIGO	**TESTIGO**
____________________	____________________

CONTRATO POR PERIODO A PRUEBA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO CON PERIODO A PRUEBA QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, ____________________, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR ____________________ , EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL Y A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ EL "PATRÓN" Y POR LA OTRA, EL SEÑOR ____________________, A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE INSTRUMENTO SE LE DENOMINARÁ EL "TRABAJADOR" Y QUE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS

D E C L A R A C I O N E S :

I. DEL PATRÓN:
1.Declara el "PATRÓN" ser una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a ____________________ y domicilio en ____________________, RFC ____________________ , registro patronal ____________________.
2.Continúa declarando el "PATRÓN" que para efecto de acreditar la aptitud del TRABAJADOR como dedicada a ____________________ y con domicilio en ____________________, necesita contratar los servicios temporales a prueba para desahogar este cargo.

II. DEL TRABAJADOR:
1.Declara el "TRABAJADOR", por sus generales, ser de sexo ______________; de _____ años de edad; con estado civil ______________; de nacionalidad ______________, con domicilio en ____________________, con estudios de ____________________; con RFC: ______________ y CURP: ______________.
2.Continúa declarando el "TRABAJADOR" que ha recibido una completa explicación de la naturaleza temporal del trabajo que va a desarrollar y que tiene los conocimientos y aptitudes necesarios para el desarrollo del mismo, por lo que está conforme en prestar los servicios temporales a prueba, al "PATRÓN" durante el término de **180 días**.

En consecuencia, ambas partes aceptan celebrar el presente contrato por tiempo determinado con periodo a prueba de 180 días, en los términos del artículo 39 A de la Ley Federal del Trabajo.

C L Á U S U L A S :

PRIMERA.- La "EMPRESA" contrata al "TRABAJADOR" por tiempo determinado, y por un periodo de ___ días, mismo que queda comprendido del ______________, al ______________, para que preste sus servicios en el puesto y/o categoría de ______________.

SEGUNDA.- La "EMPRESA" comunica al "TRABAJADOR" que la temporalidad del presente contrato obedece a la naturaleza del trabajo a desempeñar, el cual consiste en ______________.

TERCERA.- El presente Contrato obliga a lo expresamente pactado conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 31 de la Ley Federal del Trabajo, y la duración del mismo será la señalada en la cláusula primera, por lo que al concluir dicho término las partes contratantes lo darán por terminado con apoyo en el numeral antes mencionado e igualmente en los artículos 35, 37 fracción I, 53 fracción III y demás relativos de la citada Ley Federal del Trabajo, sin responsabilidad alguna para ambas partes.

Asimismo, convienen los contratantes que si, vencido el término fijado en la cláusula primera, subsiste la materia de trabajo, el contrato se prorrogará única y exclusivamente por el tiempo que dure dicha circunstancia sin necesidad de celebrar uno nuevo, y al agotarse ésta, terminará también la relación laboral, en términos del artículo 39 de la Ley Federal del Trabajo.

CUARTA.- "El PATRÓN" contrata los servicios del "TRABAJADOR" a prueba por un lapso de 180 días, en los términos de las declaraciones que anteceden. El "TRABAJADOR" se obliga a prestar al "PATRÓN", bajo su

dirección y vigilancia, sus servicios personales como _______________, conviniendo él mismo en seguir las instrucciones que reciba del "PATRÓN" en relación con la forma, lugar y tiempo en que deba realizar su trabajo, en la inteligencia de queda expresamente acordado que al término de la duración del presente contrato, el "TRABAJADOR" permanecerá al servicio del "PATRÓN", si a juicio de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento, se considera apto para el desempeño de dicha función, pues, de lo contrario, el presente Contrato, se dará por terminado, sin responsabilidad alguna, para las partes.

QUINTA.- Se conviene entre ambas partes que el "PATRÓN" podrá, dentro de los primeros 30 (treinta) días de prestación de los servicios, rescindir el presente Contrato de Trabajo, sin ninguna responsabilidad de su parte, si el "TRABAJADOR" demuestra falta de capacidad, aptitudes o facultades que dijo tener en la declaración II.2 que antecede, o bien, se demuestra engaño en los certificados y referencias presentados por éste.

SEXTA.- Las partes acuerdan en que el "TRABAJADOR" prestará sus servicios durante **48 horas** a la semana en jornada diurna, durante **seis días** de la semana, contando con **60 minutos** para descanso y alimentos a la mitad de cada jornada. Con fundamento en el artículo 59 de la Ley, las partes podrán fijar las modalidades que consideren convenientes con objeto de distribuir la jornada a que se refiere la presente cláusula.

SÉPTIMA.- El "TRABAJADOR" no podrá laborar más tiempo del señalado en la jornada legal. Para el caso de que tenga que laborar más tiempo del legal, deberá recabar permiso por escrito de su jefe inmediato superior, sin cuyo requisito no se le cubrirá el importe de ninguna jornada extraordinaria supuestamente laborada.

OCTAVA.- Como remuneración por sus servicios, el "TRABAJADOR" recibirá la cantidad mensual de $ _______________ M.N., cuyo pago será hecho por **quincenas vencidas**, conviniendo las partes en que el salario mencionado en la presente cláusula incluye el importe de la parte proporcional del séptimo día y el pago de los días de descanso obligatorio.

NOVENA.- El "TRABAJADOR" se obliga a otorgar recibo por la totalidad de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados a que tuviese derecho hasta la fecha del recibo correspondiente, por lo que si el "TRABAJADOR" tuviese alguna aclaración que hacer sobre sus salarios en el momento de recibirlos, deberá hacerlo precisamente en ese momento, pues no se admitirá aclaración alguna una vez firmado el recibo correspondiente.

DÉCIMA.- El "TRABAJADOR" disfrutará de **un día de descanso por cada seis de trabajo**. En los casos en que el "PATRÓN" señale días de descanso que no coincidan con el día domingo, se obliga a pagar al "TRABAJADOR" la prima a que se refiere el artículo 71 de la Ley, durante el tiempo que el "TRABAJADOR" labore en día domingo.

DÉCIMA PRIMERA.- El "PATRÓN" se obliga a proporcionar al "TRABAJADOR" los días de descanso obligatorio que establece la Ley Federal del Trabajo y que coincidan con la duración del presente Contrato.

DÉCIMA SEGUNDA.- El "TRABAJADOR" conviene en someterse a los reconocimientos médicos que ordene el "PATRÓN" en los términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el entendido de que el médico que practique dicho examen será designado y retribuido por el "PATRÓN".

DÉCIMA TERCERA.- El "PATRÓN" inscribirá oportunamente al TRABAJADOR" ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, obligándose el "TRABAJADOR" a permitir que el "PATRÓN" le haga los descuentos a su salario que sean necesarios y que tengan por objeto cubrir la cuota obrera ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Ambas partes se comprometen a cumplir con todo lo relativo a la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

DÉCIMA CUARTA.- Las partes acuerdan que el "TRABAJADOR" será capacitado o adiestrado en su trabajo por el "PATRÓN", de conformidad con los planes y programas de capacitación y adiestramiento establecidos en la empresa.

DÉCIMA QUINTA.- En los casos en que el "TRABAJADOR" tenga que trasladarse a lugares fuera de__________, convendrá con el "PATRÓN" en el monto diario de los viáticos, de conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la

Renta y, de igual forma, convendrá con éste sobre el sistema de transporte que deberá utilizar para tal efecto. En todo caso, el "TRABAJADOR" comprobará el importe de los gastos efectuados durante los viajes que realice con notas facturas que contengan los requisitos de carácter fiscal.

DÉCIMA SEXTA.- Queda expresamente acordado entre las partes, que durante el desarrollo de las labores del "TRABAJADOR", éste se familiarizará con cierta información técnica de sistemas informáticos del "PATRÓN", misma que se obliga a conservar, en forma estrictamente confidencial y por tanto, se obliga a no divulgar a terceros, dicha información y a devolverla al "PATRÓN", al término de la vigencia de este contrato.

DÉCIMA SÉPTIMA.- Las partes acuerdan que para el caso de que el "TRABAJADOR" desarrolle algún proyecto, proceso, mejora, modelo de utilidad, con los servicios que suministra al "PATRÓN", el "TRABAJADOR" se obliga a poner en conocimiento del "PATRÓN" dicho desarrollo en forma inmediata y a ceder al "PATRÓN" la totalidad de los derechos de propiedad industrial o intelectual que representen dichos desarrollos.

En los términos de lo dispuesto por el artículo 163 de la Ley Federal del Trabajo, el "PATRÓN" se obliga a que el nombre del "TRABAJADOR" que realice dichos desarrollos, figure como su autor y a cubrir al "TRABAJADOR" por dichos desarrollos una compensación complementaria que será fijada por el personal competente del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, a la que desde ahora nombran para determinar el valor de los desarrollos y a cuyo veredicto se sujetan las partes por virtud del presente Contrato, como si se tratase del laudo ejecutoriado pasado ante autoridad de cosa juzgada.

DÉCIMA OCTAVA.- El "TRABAJADOR" reconoce que son propiedades del "PATRÓN" todos los documentos, materiales, manuales de instrucción e instrumentos en general que se le proporcionen para el mejor aprovechamiento de los conocimientos, que se le trasmitan desempeño de sus labores con motivo del presente Contrato, obligándose a conservarlos en buen estado y a entregarlos al "PATRÓN" en el momento en el que éste los requiera, a razón por la cual dichos instrumentos, en ningún momento, podrán ser considerados como parte integrante del salario que devengue el "TRABAJADOR".

Para todos los efectos legales que se deriven de este Contrato, el salario diario integrado comprenderá todas las prestaciones en efectivo y en bienes que perciba el "TRABAJADOR", incluyendo las partes fijas y variables.

DÉCIMA NOVENA.- Ambas partes están de acuerdo que en defecto de lo establecido en el presente Contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y para todo conflicto o interpretación que se suscite con motivo de la ejecución, interpretación y cumplimiento del presente Contrato, ambas se someterán a la jurisdicción de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, renunciando al fuero que pudiese corresponderlas en razón del domicilio presente o futuro.

Leído que fue por ambas partes este documento y una vez enteradas de su contenido y alcance, lo firman por duplicado en ________________, el día ________________, quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes.

EL PATRÓN	**EL TRABAJADOR**
______________________________	______________________________
TESTIGO	**TESTIGO**
______________________________	______________________________

CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE ________________, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR ________________, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PATRÓN" Y POR LA OTRA PARTE ________________, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL TRABAJADOR" AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S:

I.DECLARA "EL PATRÓN", A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL, QUE:

1.Es una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a ________________ y con domicilio en ____, RFC ________________, registro patronal ________________.

2. Que cuenta con los medios necesarios para la prestación de los servicios objeto de este contrato.

3. Que requiere contratar <u>por tiempo indeterminado</u> los servicios de una persona que tenga conocimientos, habilidad y experiencia necesaria para desempeñar el puesto de ________________**.**

II. DECLARA "EL TRABAJADOR" LO SIGUIENTE:
Llamarse como ha quedado escrito al inicio de este contrato.
Ser de nacionalidad mexicana, sexo ____________, tener ______ años de edad, estado civil ____________, RFC: ________________, CURP: ________________, tener como domicilio ______________________________.

Constarle y conocer los hechos contenidos en los dos anteriores incisos de la declaración de este contrato.

EL TRABAJADOR manifiesta estar inscrito en el IMSS, con el número: ______

III. DE LAS PARTES:
Convienen expresamente en utilizar en el presente contrato, las siguientes denominaciones: "IMSS", para designar al Instituto Mexicano del Seguro Social y "LA LEY" para referirse a la Ley Federal del Trabajo.

En razón de lo expuesto **"LAS PARTES"** se someterán a lo consignado en las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA.- El presente contrato individual de trabajo se celebra por un plazo de **<u>TIEMPO INDETERMINADO</u>**, y sólo podrá ser modificado, suspendido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos en la "LA LEY". No obstante lo anterior, en el supuesto de que el "EL TRABAJADOR" no tenga la capacidad, aptitud o facultad, entre otras, de llevar a cabo sus funciones, "EL PATRÓN" podrá rescindir sin responsabilidad para ella, la relación de trabajo por causa justificada, como lo prevé el artículo 47 de la "LA LEY".

SEGUNDA. El presente contrato obliga a lo expresamente pactado conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 31 de "LA LEY" y la duración del mismo será la que se señala en la cláusula anterior, por lo que al concluir su término, las partes contratantes lo darán por terminado con apoyo en el artículo antes mencionado e igualmente en los artículos 35; 37, fracción I; 53, fracción III y demás relativos de "LA LEY", sin responsabilidad de ninguna naturaleza para cualquiera de las partes.

TERCERA. Las partes acuerdan que el "TRABAJADOR" se obliga a cumplir con las funciones que en forma enunciativa, mas no limitativa, a continuación se indican: ____.

CUARTA.. "EL TRABAJADOR" queda obligado a realizar todas y cada una de las funciones de dicho puesto el cual señala la cláusula anterior, así como las anexas y conexas previas o complementarias, debiendo desarrollar su mayor eficiencia, cuidado y esmero en el desempeño de sus labores.

QUINTA. El lugar donde "EL TRABAJADOR" prestará sus servicios, será el descrito en la Declaración I b) del presente Contrato, o en cualquier otro lugar de la ciudad o del país en que se requieran sus servicios, por virtud de las funciones inherentes al puesto para el que se contrata.

SEXTA. La duración de la jornada de trabajo será de **OCHO** horas diarias, por tratarse de jornada diurna. Hasta **CUARENTA Y OCHO** horas semanales, de lunes a sábado, según las necesidades de la "EL PATRÓN".

SEPTIMA. "EL TRABAJADOR" conviene con "EL PATRÓN" en que en cualquier momento su horario de trabajo puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de la misma, por lo que "EL PATRÓN" podrá establecer dicho horario con cualquiera de las modalidades que señala el artículo 59 de "LA LEY", ya sea para implantar una labor semanaria de lunes a viernes y obtener el reposo del sábado en la tarde, del sábado completo o cualquier otra modalidad equivalente.

OCTAVA. Por cada seis días de trabajo "EL TRABAJADOR" disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro que será preferentemente el día DOMINGO de cada semana. "EL PATRÓN" queda facultado para variar el descanso semanal conforme a las necesidades de la misma.

NOVENA. Como contraprestación a los servicios prestados por "EL TRABAJADOR", recibirá de EL PATRÓN la cantidad mensual bruta de **$ _______ (_________________________ PESOS 00/100 moneda nacional)**, menos las retenciones correspondientes conforme a las leyes y reglamentos aplicables, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la renta, seguro social, así como los descuentos comprendidos en el artículo 110 fracciones I al VII, suma que le será cubierta quincenalmente en las oficinas de la "EL PATRÓN", o en su caso, en el lugar donde preste sus servicios, contra el recibo respectivo y pago en el que quedarán incluidos el importe del descanso semanal y días festivos. Por seguridad para ambas partes y en caso de ser necesario, "EL TRABAJADOR" autoriza a "EL PATRÓN" a realizar dicho pago a través de una transferencia electrónica bancaria al número de cuenta bancario que "EL TRABAJADOR" informe por escrito o que "EL PATRÓN" le asigne.

DECIMA. Si la relación de trabajo objeto del presente contrato no se prorrogara el "EL TRABAJADOR" recibirá de la "EL PATRÓN", como finiquito, la parte proporcional por concepto de aguinaldo, la suma equivalente a 15 días de salario, también recibirá la parte proporcional a 6 días hábiles de vacaciones con su respectiva prima vacacional del 25% sobre el total de las vacaciones en su recibo finiquito. Para calcular el día de salario se promediarán las contraprestaciones recibidas por el "EL TRABAJADOR" durante dicho año, con los días trabajados en ese mismo periodo.

DECIMA PRIMERA. "EL TRABAJADOR" disfrutará de los días de descanso obligatorio y vacaciones que señale "LA LEY", así como del aguinaldo anual proporcional respectivo que "LA LEY" establece. De igual modo recibirá la prima vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por concepto de vacaciones.

DECIMA SEGUNDA. Para el supuesto caso de que el "EL TRABAJADOR" tenga que laborar mayor tiempo del que fija la jornada legal de labores, deberá recabar de la "EL PATRÓN" una constancia por escrito, autorizándole para trabajar un tiempo extraordinario. Sin este requisito, el "EL TRABAJADOR" no estará autorizado para prestar sus servicios en horas extras, y si las llegara a laborar serán bajo su responsabilidad exclusiva del mismo y sin contraprestación alguna.

DECIMA TERCERA. "EL TRABAJADOR" se obliga a no revelar a terceras personas los nombres, información, papeles, cifras, estudios, técnicas de producción o cualquier otro asunto relacionado con la labor que desempeñará o referente a la "EL PATRÓN" y a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos cuya elaboración concurran directa o indirectamente o de los cuales tenga conocimiento por razón de trabajo que va a realizar, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios a la "EL PATRÓN".
DECIMA CUARTA. Asimismo, "EL TRABAJADOR" conviene y se obliga una vez que se termine el presente contrato, a no divulgar informe alguno relativo a los negocios, actividades secretas y políticas de la "EL PATRÓN" o de sus clientes.

DECIMA QUINTA. Durante la vigencia del presente contrato "EL TRABAJADOR" no podrá prestar sus servicios en forma directa o indirecta a terceras personas, ya sean físicas o morales, tengan o no relación directa con el objeto social de la "EL PATRÓN".

DECIMA SEXTA. Como consecuencia de las labores que el "EL TRABAJADOR" desempeñará, se conviene entre ambas partes que la propiedad de las invenciones y el derecho a la explotación de las patentes, corresponde a "EL PATRÓN" en todos aquellos trabajos o actividades de investigación o perfeccionamiento de los procedimientos utilizados por ésta.

DECIMA SEPTIMA. "EL TRABAJADOR" se obliga en los términos de la fracción X del artículo 134 de "LA LEY" a someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene EL PATRÓN.

DECIMA OCTAVA. "EL TRABAJADOR" se obliga a participar en todos los planes de capacitación, adiestramiento y productividad que "EL PATRÓN" le imparta para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimiento; planes que podrán implantarse dentro de los programas de producción y durante las labores de "EL TRABAJADOR". De igual modo deberá observar las medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DECIMA NOVENA. "EL TRABAJADOR" se obliga a observar y respetar las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo que exista en "EL PATRÓN".

VIGESIMA. Se pacta entre "EL TRABAJADOR" y "EL PATRÓN" que en defecto de lo establecido en el presente contrato, se sujetan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo vigente.

Leído que fue este documento por ambas partes y enteradas de su contenido, derechos, obligaciones y alcances, lo firman de común acuerdo, quedando en poder de cada una de las partes un ejemplar, en ______________________ a los ______ días del mes de ______________________ del año __________.

EL PATRÓN	EL TRABAJADOR
______________________________	______________________________
TESTIGO	**TESTIGO**
______________________________	______________________________

Outsourcing o Subcontratación (artículo 15)

El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
b) Deberá justificarse por su carácter especializado.

c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley.

Artículo 1004-C. A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.

Suspensión (artículo 42)

Son causas de suspensión temporal de las obligaciones del trabajador y del patrón:

1. Las enfermedades contagiosas.





2. La incapacidad temporal, por accidente o enfermedad general.

3. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria, excepto si el trabajador obró en defensa de los intereses de la empresa.



4. El arresto del trabajador.



5. El cumplimiento de funciones de carácter constitucional.



6. La asignación del trabajador como representante de determinados organismos estatales.



7. La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio.



8. La conclusión de la temporada en el caso de los trabajadores contratados bajo esta modalidad

Artículo 42 Bis. En los casos en que las autoridades competentes emitan una declaratoria de contingencia sanitaria, conforme a las disposiciones aplicables, que implique la suspensión de las labores, se estará a lo dispuesto por el artículo 429, fracción IV de esta Ley.

Las causas anteriores sólo producen el efecto de suspensión temporal de la relación de trabajo, con la consecuencia de no pagar salario. Con excepción de la prisión preventiva del trabajador, si éste obró en defensa del patrón, en tal caso sí se debe pagar salario.

Rescisión (artículo 47)

El trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

Artículo 47. Son causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

1. Engañarlo, si el trabajador, o en su caso el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado, hayan usado certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador.



2. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, o en contra de clientes y proveedores del patrón salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.



3. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

4. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son tan graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.



5. Ocasionar el trabajador, de manera intencional, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.



6. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior, siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal que ella sea la causa única del perjuicio.

7. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

8. Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo.



9. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, en perjuicio de la empresa.



10. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de 30 días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.



11. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

12. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.



13. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en éste último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá dar a conocer el hecho al patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.



14. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

14 Bis. La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio cuando sea imputable al trabajador y que exceda del periodo de dos meses.

15. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.



El patrón que despida a un trabajador deberá darle aviso escrito en el que refiera claramente la conducta o conductas que motivan la rescisión y la fecha o fechas en que se cometieron.

El aviso deberá entregarse personalmente al trabajador en el momento mismo del despido o bien, comunicarlo a la Junta de Conciliación y Arbitraje competente, dentro de los cinco días hábiles siguientes, en cuyo caso deberá proporcionar el último domicilio que tenga registrado del trabajador a fin de que la autoridad se lo notifique en forma personal.

La prescripción para ejercer las acciones derivadas del despido no comenzará a correr sino hasta que el trabajador reciba personalmente el aviso de rescisión.

La falta de aviso al trabajador personalmente o por conducto de la Junta, por sí sola determinará la separación no justificada y, en consecuencia, la nulidad del despido.

Es muy importante no despedir a ningún trabajador sin antes consultarlo de manera adecuada con el especialista en derecho laboral o jefe inmediato, para fundamentar debidamente el despido y poder dar el aviso de modo correcto, pues a partir de ese momento ya no podrá modificarse la causa de despido.



ACTAS ADMINISTRATIVAS

Un procedimiento rutinario es levantar un acta administrativa que haga constar cualquier hecho que, con base en el artículo anteriormente mencionado, cause rescisión y que junto con el aviso constituyan constancia de que el despido es justificado.





ACTA DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

En la ciudad de ________________, siendo las ______ horas del día ______ del mes ________________ de ______, en las instalaciones de la empresa ________________ ubicadas en ________________, se reúnen el trabajador ________________, quien ocupa el puesto de ________________, por el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo *(en caso de tratarse de un trabajador sindicalizado*), el Sr. ________________ en su carácter de ________________, por la parte patronal el Sr.________________ en su carácter de ________________ (representante legal de la empresa antes citada / *jefe directo del trabajador)*, así como ________________ y ________________ *(nombres y puestos de 2 testigos)*.

Acto seguido el representante patronal informó a los asistentes que el objeto de la presente es levantar el Acta de Investigación Administrativa de acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo y/o Reglamento de Trabajo vigente en la Empresa con relación a los hechos que se imputan al trabajador ________________ y que consisten en lo siguiente:

HECHOS:

(Aquí se describen los hechos que la empresa considera necesarios para que se origine el acta, incluyendo los nombres de quienes intervienen, fechas y lugares exactos del suceso y motivo o motivos por los que se levanta el acta, como pueden ser: violación a reglamentos de trabajo o procedimientos del puesto, desacato a órdenes o instrucciones del patrón, etc. La declaración debe ser en primera persona y con las palabras tal como las diga el trabajador, no deberá escribirse que dijo "malas palabras", ya que no sabemos cuáles son esas palabras que consideramos como malas palabras).

Una vez terminada la descripción de los hechos después del punto no deberá dejarse espacio vacío, por lo tanto hay que "testar" o sea poner rayitas.

Motivo por el cual se le levanta esta acta administrativa de acuerdo al art. ______ del Reglamento interior de trabajo que dice: ________________

En uso de la palabra y en relación a los hechos que anteceden el trabajador expresó lo siguiente:

(En este espacio el trabajador puede aceptar que está de acuerdo con los hechos descritos o, en su caso, si considera que existe algo adicional o diferente a los hechos descritos, dar su versión de los hechos).

La Representación Sindical manifestó: ________________________________

Siendo las ______ horas del mismo día se cierra la presente y se ratifica en todo su contenido por las partes comparecientes firmándose al calce y al margen para los fines legales conducentes.

________________	________________
Nombre y firma del jefe	Nombre y firma del trabajador
________________	________________
Nombre y firma del testigo 1	Nombre y firma del testigo 2

Se menciona: "Firman los testigos de que el infractor no quiso firmar" (en su caso.

SANCIÓN DISCIPLINARIA

Con motivo de los hechos realizados por el trabajador ________________, descritos en la acta administrativa No.______ de fecha ________________, *se suspende al trabajador __ días (o la sanción que corresponda).*

Nombre y firma del jefe	Nombre y firma del trabajador
Nombre y firma del testigo 1	Nombre y firma del testigo 2

PUNTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DEL ACTA ADMINISTRATIVA:
No existe disposición legal que señale la elaboración de las actas administrativas, sin embargo en la práctica han sido utilizadas como una herramienta laboral para dejar constancia de los hechos ocurridos sobre todo cuando el o los trabajadores cometen algún acto que ponga en riesgo a la empresa y su situación laboral, por lo tanto se convierte en una prueba documental que puede ser mostrada ante la Junta de Conciliación, siempre y cuando, esté ratificada por los que en ella intervienen.

Aisladamente encontramos un fundamento en la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado Art. 46 que señala: "…en las actas administrativas se asentarán los hechos, la declaración del trabajador afectado y la de los testigos de cargo propuestos y se firmará por quienes en ella intervinieron, y por testigos de asistencia".

Estos son algunos de los puntos que deberán considerarse para que las actas tengan la validez que necesitamos:
La narrativa del infractor y todos los demás debe estar en primera persona.
Contar con los testigos.

- Dejar suficiente margen izquierdo y derecho.
- Firmar todas las hojas, no únicamente la última.
- Levantar el acta en forma inmediata a los hechos, no esperar a que se olviden.
- Señalar y firmar los testigos en el caso de que el infractor no quiera firmar.
- No señalar castigo alguno en el acta, eso se hace por separado.
- Señalar inicialmente nombre y categoría que ostentan los que intervienen en el acta.
- Levantar tantas actas como sea necesario.
- No poner antefirmas.
- Señalar toda la documentación necesaria para certificar los hechos.

Artículo 48. El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario, a razón del que corresponda a la fecha en que se realice el pago.
Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos computados desde la fecha del despido hasta por un período máximo de doce meses, en términos de lo preceptuado en la última parte del párrafo anterior.
Si al término del plazo señalado en el párrafo anterior no ha concluido el procedimiento o no se ha dado cumplimiento al laudo, se pagarán también al trabajador los intereses que se generen sobre el importe de quince meses de salario, a razón del dos por ciento mensual, capitalizable al momento del pago. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable para el pago de otro tipo de indemnizaciones o prestaciones.
En caso de muerte del trabajador, dejarán de computarse los salarios vencidos como parte del conflicto, a partir de la fecha del fallecimiento.

Los abogados, litigantes o representantes que promuevan acciones, excepciones, incidentes, diligencias, ofrecimiento de pruebas, recursos y, en general toda actuación en forma notoriamente improcedente, con la finalidad de prolongar, dilatar u obstaculizar la sustanciación o resolución de un juicio laboral, se le impondrá una multa de 100 a 1000 veces el salario mínimo general.
Si la dilación es producto de omisiones o conductas irregulares de los servidores públicos, la sanción aplicable será la suspensión hasta por noventa días sin pago de salario y en caso de reincidencia la destitución del cargo, en los términos de las disposiciones aplicables. Además, en este último supuesto se dará vista al Ministerio Público para que investigue la posible comisión de delitos contra la administración de justicia.

Artículo 49. El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50, en los casos siguientes:

I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año.
II. Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él, y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo.
III. En los casos de trabajadores de confianza.
IV. En el servicio doméstico.
V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

Artículo 50. Las indemnizaciones a las que se refiere el artículo anterior consistirán:

I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y veinte días por cada uno de los años siguientes en los que hubiere prestado servicios.
II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicio prestados.
III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y el pago de los salarios vencidos e intereses, en su caso, en los términos previstos en el artículo 48 de esta Ley.

Artículo 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

I. Engañarlo el patrón o, en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador.
II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia,

amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

III. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

IV. Reducir el patrón el salario al trabajador.

V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.

VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, sus herramientas o útiles de trabajo.

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan.

VIII. Comprometer al patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

IX. Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador; y

X. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Artículo 52. El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de treinta días siguientes a la fecha en que se dé cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50.

Terminación (artículo 53)

Son causas de la terminación de las relaciones de trabajo:

1. El mutuo consentimiento de las partes.



2. La muerte del trabajador.



3. La terminación de la obra.



4. La incapacidad física, mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.



5. Como causa de fuerza mayor o caso fortuito, la incosteabilidad de la empresa, el concurso o quiebra, el agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva y la explotación de minas incosteables.



CONDICIONES DE TRABAJO (ARTÍCULO 56)

Las condiciones de trabajo son aquellas bajo las cuales habrá de desarrollarse la relación laboral. Es importante especificar con claridad las funciones, dónde habrá de desempeñarse el trabajo contratado, duración del mismo, jornada de trabajo, salario, días de descanso y vacaciones, entre otras; que por ningún motivo podrán ser inferiores a las fijadas por la LFT. Las condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en la Ley.

Artículo 56 Bis. Los trabajadores podrán desempeñar labores o tareas conexas o complementarias a su labor principal, por lo cual podrán recibir la compensación salarial correspondiente.

Para los efectos del párrafo anterior, se entenderán como labores o tareas conexas o complementarias, aquellas relacionadas permanente y directamente con las que estén pactadas en los contratos individuales y colectivos de trabajo o, en su caso, las que habitualmente realice el trabajador.

Jornada de trabajo (artículo 58)

Se define así el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Desde luego, la jornada no debe exceder de ocho horas diarias.

En la práctica, los trabajadores y patrones suelen establecer jornadas de trabajo acumuladas, es decir, jornadas diarias superiores a 8 horas, incluso hasta 24

horas, pero sin exceder de un máximo de 48 horas de trabajo a la semana. Esto está expresamente permitido por la LFT en su artículo 59.

Está prohibido por la ley que el trabajador labore su jornada de trabajo en forma continua, por lo que se le concederá a aquél un descanso de por lo menos media hora para ingerir sus alimentos, tiempo que se le computará como efectivo si no sale del lugar de trabajo (artículo 64).

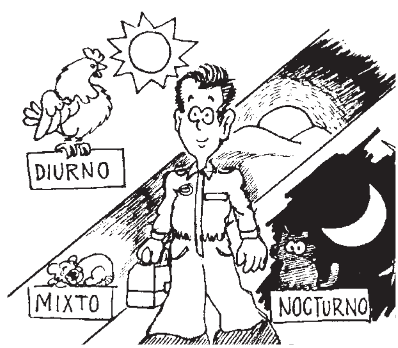


La ley regula tres clases de jornadas de trabajo, como se muestra en el cuadro 5–1.

Cuadro 5-1

Jornada	Comprende	Duración
Diurna	De las 6 a las 20 horas	8 horas máximo
Nocturna	De las 20 a las 6 horas	7 horas máximo
Mixta	Períodos de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de 3 horas y media	7 ½ horas máximo

La Ley regula tres clases de horario



Tiempo extra

Podrá alargarse la jornada de trabajo en los casos siguientes:

1. Por circunstancias extraordinarias que requieran que el trabajador siga laborando para terminar con los compromisos de servicios de producción, en cuyo caso nunca excederá de tres horas diarias, tres veces a la semana. El tiempo extraordinario será equivalente a 200% del salario habitual por hora (artículo 66).
La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana o de tres horas en un día, se pagará a 300% del salario habitual por hora, independientemente de las sanciones que impone la ley al patrón (artículo 67).



2. En los casos de siniestro o riesgo inminente en los que peligre la empresa, compañeros o patrón, la jornada podrá alargarse por el tiempo que sea necesario para evitar lo anterior. El pago de este tiempo extraordinario será igual al salario habitual por hora (artículo 65).



Días de descanso (artículo 69)

Corresponde al trabajador por lo menos un día de descanso con goce de sueldo por cada seis días de trabajo, siendo de preferencia el domingo, sin perjuicio de que trabajador y patrón convengan que sea otro día.

Si el trabajador labora el domingo y es su día de descanso, el patrón le pagará un salario doble por el servicio prestado (descanso laborado), independientemente del salario que le corresponda por el descanso, más 25% de prima dominical sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Si no es el domingo el día de descanso del trabajador y lo labora, sólo tendrá derecho al pago de la prima dominical de 25% sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Si el trabajador labora cualquier día de la semana (no domingo), siendo su día de descanso, el patrón le pagará, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado (descanso laborado), sin prima dominical.

Lo anterior se presenta en el cuadro 5–2.



Cuadro 5-2

Día de descanso por contrato	Día laborado	Porcentaje de salario diario ordinario a pagar	Prima dominical sobre salario diario ordinario
Domingo	Domingo	200% + el salario diario ordinario	+ 25%
Martes	Domingo	100% (sencillo)	+ 25%
Martes	Martes	200% + el salario diario ordinario	****

Son días de descanso obligatorio, con pago íntegro de salario:

1 de enero
5 de febrero (Se descansa el 1er. lunes de febrero)
21 de marzo (Se descansa el 3er. lunes de marzo)
1 de mayo
16 de septiembre
20 de noviembre (Se descansa el 3er. lunes de noviembre)
1 de diciembre de cada seis años, por cambio de Poder Ejecutivo.
25 de diciembre

El día en que se celebren elecciones, tanto federales como estatales (artículo 74).



Vacaciones (artículo 76)

Por lo que se refiere a vacaciones, tiene derecho a ellas cualquier trabajador que haya prestado al menos un año de servicio en la empresa. En ningún caso podrán ser inferiores a seis días laborales en el periodo de un año, y aumentará en dos días, hasta llegar a 12, por cada año subsiguiente de servicios. Después de cuatro años, el periodo de vacaciones aumentará dos días por cada cinco años de servicio (cuadro 5–3).

Existen empresas que superan en días las vacaciones estipuladas en la LFT (por ejemplo, las instituciones bancarias, que después del primer año otorgan 20 días de vacaciones).



Cuadro 5-3. Número de días de vacaciones que los trabajadores disfrutarán conforme a los años de servicio prestados en una empresa.

Años de servicio	Días de Vacaciones
1	6
2	8
3	10
4	12
5 a 9	14
10 a 14	16
15 a 19	18
20 a 24	20
25 a 29	22

Artículo 79. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80. Los trabajadores tendrán derecho a una prima de vacaciones no menor de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

Artículo 81. Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores en los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y, de acuerdo con ella, el periodo de vacaciones que les corresponda a la fecha en que deberán disfrutarlo.

Salario y salario mínimo

El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador, así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate. El ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad, en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria.
Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo. (Artículo 83)



Los elementos que integran el salario son los pagos hechos en efectivo para cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (artículo 84).







Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual, que deberá pagarse antes del 20 de diciembre y equivaldrá al menos a 15 días de salario. El personal que no haya cumplido el año de servicios tendrá derecho a que se le pague en proporción al tiempo trabajado (artículo 87).



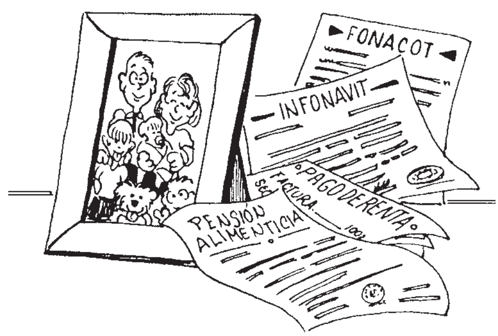
El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por sus servicios prestados en una jornada de trabajo. Éste deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en orden material, social y cultural, así como la necesidad de proveer la educación obligatoria de los hijos (artículo 90).



La legislación laboral considera que a trabajo igual, desempeñado en un puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, corresponde un salario igual (artículo 86). El plazo para el pago de salario al trabajador manual no debe exceder de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de 15 días para los demás trabajadores (artículo 88). Los salarios mínimos generales regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales (artículo 92).

El salario mínimo no podrá ser objeto de compensación, descuento o reducción salvo en los siguientes casos:

a) Pensiones alimenticias a favor de esposa e hijos, ascendientes y nietos, decretados por la autoridad.
b) Pago de rentas
c) Pago de abonos al Infonavit.
d) Pago de abonos para cubrir créditos otorgados o garantizados por e Infonacot (artículo 97).



Participación de utilidades (artículo 117)

Los trabajadores deberán participar de las utilidades que obtengan las empresas, de conformidad con el porcentaje determinado por la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresas. El *Diario Oficial de la Federación* del 4 de marzo de 1985 decretó 10% de cada ejercicio. Las normas laborales consideran como utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.



En caso de que el trabajador se sienta afectado, en el sentido de que la participación de utilidades que ha recibido no sea la correspondiente a la realidad, podrá objetarla ante la autoridad bajo la forma correspondiente:



1. El patrón, dentro del término de 10 días hábiles, contados a partir de la fecha de presentación de su declaración anual, entregará a los trabajadores copia de la misma. Quedará prohibido a éstos dar a conocer a terceras personas el contenido de dicha declaración.



2. Dentro de los treinta días siguientes, el sindicato titular del contrato colectivo o la mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) las observaciones que juzgue convenientes, la que tendrá la obligación de responder por escrito, una vez que concluyan los procedimientos de fiscalización de acuerdo a los plazos que establece el Código Fiscal de la Federación, respecto de cada una de ellas.
3. En caso de que la SHCP no falle en el sentido deseado para los trabajadores, esta resolución no podrá ser recurrida bajo ninguna forma.
4. En caso de que la SHCP falle en favor de los trabajadores, el patrón deberá dar cumplimiento a la misma en un plazo no mayor de 30 días, independientemente de que la impugne (artículo 121).

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados; la segunda, en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año (artículo 123).

Para determinar la participación de cada trabajador se observarán las siguientes normas:

1. Una comisión, conformada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, formulará un reparto de utilidades y lo fijará en un lugar visible del establecimiento.

Se fijará un oficio visible a la vista de todos



2. Si los representantes de los trabajadores y del patrón no se ponen de acuerdo, decidirá el Inspector de Trabajo.
3. Los trabajadores podrán hacer las observaciones que juzguen convenientes dentro de un término de 15 días (artículo 125).

El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual (artículo 122).



Quedan exentas de la obligación de repartir utilidades:

1. Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento.
2. Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento.



3. Las empresas de la industria extractiva, de nueva creación, durante el periodo de exploración.
4. Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.
5. El Instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia.
6. Las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria (artículo 126).

El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes:

1. Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán de las utilidades.
2. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa o, a falta de éste, al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentado en 20% como salario máximo para calcular las utilidades de los trabajadores de confianza.
3. El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas, o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario.
4. Las madres trabajadoras, durante los periodos prenatales y posnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el periodo de incapacidad temporal, serán considerados trabajadores en servicio activo.
5. Los trabajadores del establecimiento de una empresa forman parte de ella para efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades.
6. Los trabajadores domésticos no participarán en el reparto de utilidades.
7. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado al menos 60 días durante el año (artículo 127).

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y PATRONES

Obligaciones de los patrones (artículo 132)

La LFT refiere una serie de derechos y obligaciones tanto para patrones como para trabajadores, los cuales se mencionan a continuación de manera resumida.

Son obligaciones de los patrones, entre otras:

1. Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos.
2. Pagar los salarios e indemnizaciones de conformidad con las normas vigentes.
3. Proporcionar a los empleados los útiles necesarios para el desarrollo del trabajo.





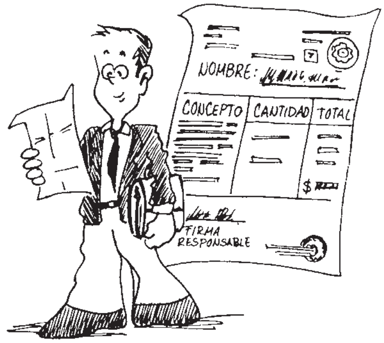
4. Proporcionar un local seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.



5. Tener el debido respeto y abstenerse del mal trato a sus trabajadores.



6. Expedir cada 15 días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido.



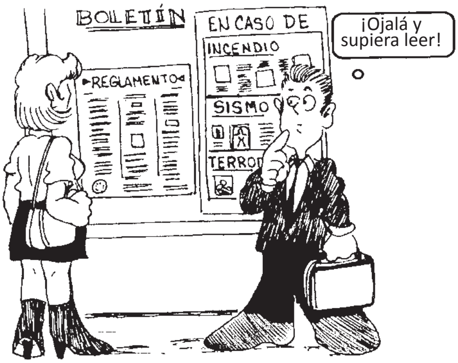
7. Hacer de su conocimiento los puestos de nueva creación y las vacantes que deban cubrirse.



8. Instalar y operar los lugares de trabajo, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el reglamento y las NOM en materia de seguridad, salud y medio ambiente.



9. Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como el texto íntegro del o los contratos colectivos de trabajo que rijan en la empresa; asimismo, se deberá difundir a los trabajadores la información sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos



10. Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos.



11. Permitir las inspecciones de las autoridades.



12. Fomentar las actividades culturales y deportivas.



13. Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos. Otorgar permiso de paternidad de cinco días laborables con goce de sueldo, a los hombres trabajadores, por el nacimiento de sus hijos y de igual manera en el caso de la adopción de un infante. Contar, en los centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores, con instalaciones adecuadas para el acceso y desarrollo de actividades de las personas con discapacidad.



Infonavit

Toda empresa está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda 5% sobre los salarios integrados de los trabajadores a su servicio (artículo 136).

El Infonavit tiene por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas para la construcción, reparación o mejoras en sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos (artículo 137)

Los recursos del Infonavit serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones (artículo 138).



Prohibiciones a los patrones o a sus representantes (artículo 133)

1. Negarse a aceptar trabajadores por razón de origen étnico o nacionalidad, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro criterio que pueda dar lugar a un acto discriminatorio.



2. Exigir que compren sus artículos de consumo en un lugar determinado.



3. Exigir o aceptar dinero por admitirlos en el trabajo. Exigir la presentación de certificados médicos de no embarazo para el ingreso, permanencia o ascenso en el empleo



4. Obligarlos a afiliarse, a retirarse o a votar por un sindicato o candidatura.



5. Hacer o autorizar colectas o suscripciones en el lugar de trabajo.



6. Hacer propaganda política o religiosa.



7. Portar armas.



8. Presentarse en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas o narcóticos.



9. Intervenir en cualquier forma en el régimen interno del sindicato, impedir su formación o el desarrollo de la actividad sindical, mediante represalias implícitas o explícitas contra los trabajadores.
10. Ejecutar cualquier acto que restrinja a los trabajadores los derechos que les otorgan las leyes.
11. Emplear el sistema de "poner en el índice" a los trabajadores que se separen o sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación.
12. Realizar, permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo.
13. Despedir a una trabajadora o coaccionarla directa o indirectamente para que renuncie por estar embarazada, por cambio de estado civil o por tener el cuidado de hijos menores.

Obligaciones de los trabajadores (artículo 134)

1. Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo.



2. Observar las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las que indiquen los patrones para su seguridad y protección personal



3. Desempeñar el trabajo bajo la dirección del patrón o sus representantes.



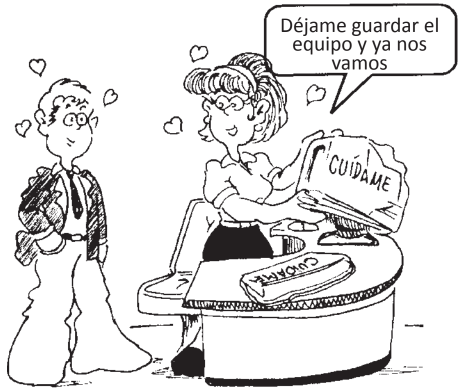
4. Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado, esmero y en la forma, tiempo y lugar convenidos.



5. Avisar de inmediato al patrón, salvo impedimento de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan asistir a su trabajo.



6. Conservar los materiales y útiles en buen estado.



7. Observar buenas costumbres.



8. Prestar auxilio en caso de siniestro o riesgo inminente.



9. Someterse a los reconocimientos médicos.



10. Avisar de enfermedades contagiosas.



11. Comunicar al patrón de las deficiencias que pongan en peligro los intereses y la vida de sus compañeros de trabajo o del patrón.



12. Guardar de manera escrupulosa los secretos técnicos, comerciales o de fabricación, así como de asuntos administrativos reservados.



Productividad, Formación y Capacitación (artículo 153, fracciones A a V)



Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan

que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

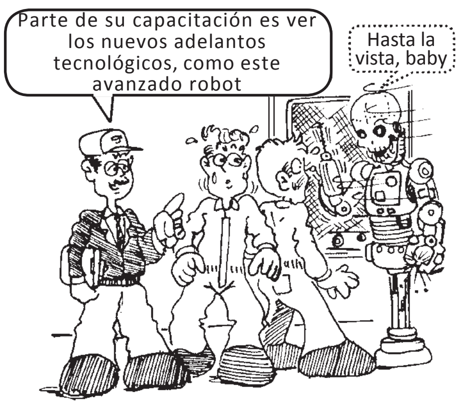
La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

El adiestramiento tendrá por objeto:





1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.



2. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;



3. Incrementar la productividad.



4. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.



Los trabajadores están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.



2. Atender y cumplir las indicaciones de los instructores.



3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.



Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales .

En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

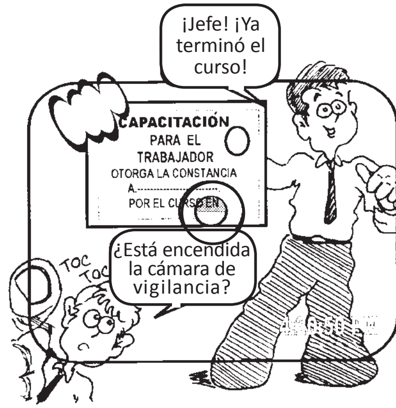
Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.



En los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación, adiestramiento y productividad..

Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.





La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso (artículo 154)

Derecho de preferencia

Los patrones estarán obligados a preferir, en igualdad de circunstancias, a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia, a los que hayan terminado su educación básica obligatoria, a los capacitados respecto de los que no lo sean, a los que tengan mayor aptitud y conocimientos para realizar un trabajo y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.



Sin embargo, en caso de haber contrato colectivo y contener éste una cláusula de admisión, se apegará a lo establecido en ella.

En términos generales, la Ley se refiere a la preferencia para cubrir vacantes y puestos de nueva creación, así como para efectos de ascenso.

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador que tenga la categoría o rango inmediato inferior, así como mayor capacitación, con mayor antigüedad, demuestre mayor aptitud, acredite mayor productividad y sea apto para el puesto.





Prima de antigüedad (artículo 162)

Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad consistente en 12 días de salario por cada año de servicios; para su pago, debe contemplarse lo especificado en los artículos 485 y 486.



Los casos en los que el trabajador tiene derecho a percibir una prima de antigüedad son:

1. Cuando se separe voluntariamente de su empleo, siempre y cuando sea trabajador de planta y tenga un mínimo de 15 años cumplidos de servicios.



2. Cuando se separe de su empleo por causa justificada.



3. Cuando sea separado justificada o injustificadamente.



4. Por muerte del trabajador. En este caso la prima será pagada a sus beneficiarios.



Invenciones de los trabajadores (artículo 163)

La atribución de los derechos al nombre, a la propiedad y la explotación de las invenciones realizadas en la empresa se regirá por las siguientes normas:

El inventor tendrá derecho a que su nombre figure como autor de la invención.



La propiedad de la invención y el derecho a la explotación de la patente corresponderán al patrón si son trabajos de investigación o de perfeccionamiento de los procedimientos empleados por la empresa, y además si dichos trabajos han sido realizados por su cuenta. Independientemente del salario, el inventor tendrá derecho a una compensación complementaria fijada de común acuerdo entre el patrón y el trabajador, o por la Junta de Conciliación y Arbitraje cuando la importancia de la invención y los beneficios que pueda reportar al patrón no guarden proporción con el salario.





En cualquier otro caso, la propiedad de la invención corresponderá a las personas que la realizaron, pero el patrón tendrá derecho preferente al uso exclusivo o a la adquisición de la invención y de las patentes correspondientes.

TRABAJO DE LAS MUJERES (ARTÍCULO 164)

La Ley establece que las mujeres tienen los mismos derechos y obligaciones que los hombres. Sin embargo, el propósito fundamental de este capítulo de la Ley es proteger la maternidad.



Derechos de las mujeres trabajadoras

Cuando se ponga en peligro la salud de la mujer o del producto, ya sea durante el periodo de gestación o el de lactancia, no se podrá asignar trabajo en labores insalubres o peligrosas, o trabajo nocturno industrial, en establecimientos comerciales o de servicio después de las 22:00 hrs., así como de horas extraordinarias, y esto sin que sufra perjuicio en su salario, prestaciones y derechos (artículo 166). Deben entenderse como labores peligrosas e insalubres aquellas que pueden tener alguna influencia negativa en la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación o del producto (artículo 167).



A continuación se mencionan los derechos que gozarán las madres trabajadoras.

1. Durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y que signifiquen un peligro para la salud con relación a la gestación, o bien que puedan alterar su estado psíquico o nervioso.



2. Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto. A solicitud expresa de la trabajadora, previa autorización escrita del médico de la institución de seguridad social que le corresponda o, en su caso, del servicio de salud que otorgue el patrón, tomando en cuenta la opinión del patrón y la naturaleza del trabajo que desempeñe, se podrá transferir hasta cuatro de las seis semanas de descanso previas al parto para después del mismo. En caso de que los hijos hayan nacido con cualquier tipo de discapacidad o requieran atención médica hospitalaria, el descanso podrá ser de hasta ocho semanas posteriores al parto, previa presentación del certificado médico correspondiente.

En caso de que se presente autorización de médicos particulares, ésta deberá contener el nombre y número de cédula profesional de quien los expida, la fecha y el estado médico de la trabajadora.

En caso de adopción de un infante disfrutarán de un descanso de seis semanas con goce de sueldo, posteriores al día en que lo reciban.



3. Los periodos anteriores se pueden prorrogar por el tiempo necesario, en caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto. En este caso sólo recibirán 50% de su salario por un periodo no mayor de 60 días.



4. Regresar al puesto que desempeñaban, siempre y cuando no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto. Asimismo, serán considerados en su antigüedad los periodos prenatales y posnatales.



5. En el período de lactancia hasta por el término máximo de seis meses, tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en lugar adecuado e higiénico que designe la empresa, o bien, cuando esto no sea posible, previo acuerdo con el patrón se reducirá en una hora su jornada de trabajo durante el período señalado (artículo 170).



TRABAJO DE LOS MENORES

El trabajo de los menores queda sujeto a vigilancia y protección especiales de las autoridades del trabajo tanto federales como locales.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en coordinación con las autoridades del trabajo en las entidades federativas, desarrollarán programas que permitan identificar y erradicar el trabajo infantil. (artículo 173).



Los mayores de catorce y menores de dieciséis años, independientemente de contar con la autorización de Ley para trabajar, deberán obtener un certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo y someterse a los exámenes médicos que periódicamente ordenen las autoridades laborales correspondientes. Sin estos requisitos, ningún patrón podrá utilizar sus servicios (artículo 174).

Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores:

a) Expendios de bebidas embriagantes de consumo inmediato, cantinas o tabernas y centros de vicio.



b) Trabajos susceptibles de afectar su moralidad o buenas costumbres.



c) En labores peligrosas o insalubres que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas o biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utiliza, son capaces de actuar sobre la vida, el desarrollo y la salud física y mental de los menores.

d) Establecimientos no industriales después de las 22:00 hrs. (artículo 175).

En caso de declaratoria de contingencia sanitaria y siempre que así lo determine la autoridad competente, no podrá utilizarse el trabajo de menores de dieciséis años. Los trabajadores que se encuentren en este supuesto, no sufrirán perjuicio en su salario, prestaciones y derechos.



Se considerarán como labores peligrosas o insalubres, las siguientes:

A. Tratándose de menores de catorce a dieciséis años de edad, aquellos que impliquen:

I. Exposición a:

1. Ruido, vibraciones, radiaciones ionizantes y no ionizantes infrarrojas o ultravioletas, condiciones térmicas elevadas o abatidas o presiones ambientales anormales

2. Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral.
3. Residuos peligrosos, agentes biológicos o enfermedades infecto contagiosas.
4. Fauna peligrosa o flora nociva.

II. Labores:

1. De rescate, salvamento y brigadas contra siniestros.
2. En altura o espacios confinados.
3. En las cuales se operen equipos y procesos críticos donde se manejen sustancias químicas peligrosas que puedan ocasionar accidentes mayores.
4. De soldadura y corte.
5. En condiciones climáticas extremas en campo abierto, que los expongan a deshidratación, golpe de calor, hipotermia o congelación.
6. En vialidades con amplio volumen de tránsito vehicular (vías primarias).
7. Agrícolas, forestales, de aserrado, silvícolas, de caza y pesca.
8. Productivas de las industrias gasera, del cemento, minera, del hierro y el acero, petrolera y nuclear.
9. Productivas de las industrias ladrillera, vidriera, cerámica y cerera.
10. Productivas de la industria tabacalera.
11. Relacionadas con la generación, transmisión y distribución de electricidad y el mantenimiento de instalaciones eléctricas.
12. En obras de construcción.
13. Que tengan responsabilidad directa sobre el cuidado de personas o la custodia de bienes y valores.
14. Con alto grado de dificultad; en apremio de tiempo; que demandan alta responsabilidad, o que requieren de concentración y atención sostenidas.
15. Relativas a la operación, revisión, mantenimiento y pruebas de recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas.
16. En buques.
17. Submarinas y subterráneas.
18. Trabajos ambulantes, salvo autorización especial de la Inspección de Trabajo.

III. Esfuerzo físico moderado y pesado; cargas superiores a los siete kilogramos; posturas forzadas, o con movimientos repetitivos por períodos prolongados, que alteren su sistema músculo-esquelético.

IV. Manejo, transporte, almacenamiento o despacho de sustancias químicas peligrosas.

V. Manejo, operación y mantenimiento de maquinaria, equipo o herramientas mecánicas, eléctricas, neumáticas o motorizadas, que puedan generar amputaciones, fracturas o lesiones graves.

VI. Manejo de vehículos motorizados, incluido su mantenimiento mecánico y eléctrico.

VII. Uso de herramientas manuales punzo cortantes.

B. Tratándose de menores de dieciocho años de edad, aquellos que impliquen:

I. Trabajos nocturnos industriales.

II. Exposición a:

a. Fauna peligrosa o flora nociva.
b. Radiaciones ionizantes.

III. Actividades en calidad de pañoleros y fogoneros en buques.
IV. Manejo, transporte, almacenamiento o despacho de sustancias químicas peligrosas.
V. Trabajos en minas.

La jornada de trabajo de los menores de 16 años no podrá ser mayor de seis horas diarias y deberá dividirse en periodos máximos de tres horas; asimismo, deberán tener un descanso de por lo menos una hora entre dichos periodos (artículo 177).



Queda prohibida la utilización del trabajo de menores de 16 años en horas extraordinarias, domingos y días de descanso obligatorio. En caso de violación a lo anterior, se pagará 200% más, independientemente del salario que corresponda por horas y días ordinarios, respectivamente (artículo 178).

Por lo que a vacaciones se refiere, los menores deberán disfrutar de un periodo anual de por lo menos 18 días laborales pagados (artículo 179).



Obligaciones que deben cumplir los patrones que tengan a su servicio a menores de 16 años (artículo 180)

I. Exigir que se les exhiban los certificados médicos que acrediten que están aptos para el trabajo.



II. Llevar un registro general especial, con indicación de la fecha de nacimiento, clase de trabajo, horario, salario y demás condiciones generales de trabajo.



III. Distribuir el trabajo con el fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares.



IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley.



V. Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.



RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO (ARTÍCULO 354)

Las relaciones colectivas de trabajo se dan entre un sindicato de trabajadores y un patrón o un sindicato patronal. Al respecto se puede decir que, en el caso que se está tratando, la relación laboral se da con mayores garantías y alcances en cuanto a los derechos de los trabajadores, ya que en muchas ocasiones, por no decir que en todas, estos derechos laborales son superiores a los mínimos establecidos en la Ley. Así que el trabajador se encuentra más protegido frente al patrón y con mejores prestaciones, tanto sociales como económicas.



Coaliciones

Coalición es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o patrones para la defensa de sus intereses comunes (artículo 355).

La Ley establece la libertad de coalición de trabajadores y patrones (artículo 354).



Sindicatos, federaciones y confederaciones

La legislación laboral define al sindicato como la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. En el registro de los sindicatos se deberán observar los principios de legalidad, transparencia, certeza, gratuidad, inmediatez, imparcialidad y respeto a la libertad, autonomía, equidad y democracia sindical. (artículo 356).

Con relación a los sindicatos puede afirmarse lo siguiente:



1. Deben constituirse al menos con 20 trabajadores en servicio activo o tres patrones (artículo 364).



2. No se requiere autorización para constituirlos (artículo 357).



3. Nadie puede estar obligado a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él (artículo 358).



4. Los sindicatos redactarán sus estatutos y reglamentos, elegirán a sus representantes, organizarán su administración y sus actividades, y formularán sus programas de acción (artículo 359).



5. Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

a) Gremiales: trabajadores de la misma profesión y oficio.



b) De empresa: trabajadores que presten sus servicios a una misma empresa.



c) Industriales: trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.



d) Nacionales de industria: trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas (estados).



e) De oficios varios: trabajadores de distintas profesiones, siempre y cuando en el municipio de que se trate el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de 20 (artículo 360).



6. Pueden afiliarse trabajadores mayores de 14 años (artículo 362).



7. No puede ingresar a los sindicatos de trabajadores el personal de confianza (artículo 363).



8. Deben registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en caso de competencia federal, y en la Junta de Conciliación y Arbitraje en los casos de competencia local (artículo 365).



9. No pueden ser directivos de un sindicato los menores de 16 años y los extranjeros (artículo 372).



10. Los sindicatos tienen capacidad para:

a) Adquirir bienes muebles.



b) Adquirir bienes inmuebles.



c) Defender sus derechos ante las autoridades (artículo 362).



11. También gozan de capacidad para representar a sus miembros, en la defensa de los derechos individuales que les correspondan, sin perjuicio del derecho de los trabajadores para obrar o intervenir directamente (artículo 375).



12. La representación de sindicatos será ejercida por su secretario general o la persona que elija su directiva (artículo 376).



Federaciones y confederaciones

Las normas jurídicas reconocen a los sindicatos la posibilidad de formar federaciones y confederaciones (artículo 381), para lo cual se requiere que en los estatutos de estas últimas se contemplen los siguientes aspectos:

a) Denominación y domicilio de los miembros constituyentes.



b) Condiciones de adhesión de nuevos miembros.



c) Forma en que sus miembros estarán representados en la directiva y en sus asambleas (artículo 383).



Las federaciones y confederaciones sindicales deberán registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (artículo 384).



Contrato colectivo de trabajo

Se denomina así al convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o más patrones o sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos (artículo 386).



El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con este último, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar el contrato, los trabajadores podrán ejercer el derecho de huelga (artículo 387).





Contrato-Ley

Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional (artículo 404).

Características

1. Puede celebrarse para industrias de jurisdicción federal o local (artículo 405).
2. Podrán solicitar contrato-ley los sindicatos que presenten las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados de una rama de la industria en una o varias entidades federativas, en una o más zonas económicas que abarquen

una o más entidades en el territorio nacional. Los solicitantes deben satisfacer el requisito de mayoría (artículo 406).

3. La solicitud se presenta ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, si se refiere a dos o más entidades federativas o a industrias de jurisdicción federal, o al gobernador del estado o gobernador del Distrito Federal, si se trata de industrias de jurisdicción local (artículo 407).

4. Deberá contener los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y patrones, la entidad o entidades federativas, o que rijan en todo el territorio nacional; su duración, que no podrá exceder de dos años; las reglas de los planes y programas de capacitación y adiestramiento; las jornadas de trabajo, días de trabajo, días de descanso y vacaciones, salarios y comisiones, así como las estipulaciones que fijen las partes (artículo 412).





El contrato-ley empieza *a surtir efecto a partir de su publicación en el* Diario Oficial de la Federación o en el *Diario Oficial* de la entidad federativa (artículo 416).

Reglamento interior de trabajo

Conjunto de disposiciones obligatorias que deberán observar trabajadores y patrones para crear un medio que permita el buen desarrollo de sus labores en la empresa o el establecimiento. No son de su competencia las normas de orden técnico y administrativo (artículo 422).

El reglamento deberá contener:

1. Horarios de entrada, salida y tiempos para comida.
2. Terminación de las jornadas.
3. Horario de limpieza.
4. Días y lugares de pago.
5. Uso de asientos y sillas.

6. Normas para prevenir accidentes y primeros auxilios.
7. Labores insalubres o peligrosas que no deben desempeñar menores, y la protección a las trabajadoras embarazadas.
8. Exámenes médicos y medidas profilácticas.
9. Permisos y licencias.
10. Disposiciones disciplinarias.
11. Las normas para lograr mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo (artículo 423).



- Los horarios de trabajo, inicio y término de cada jornada
- Descansos, examen médico.
- Disposiciones y disciplinas
- Protección a mujeres embarazadas, jubilación, etc.
- Esto y más está contenido dentro del reglamento

Para la formación del reglamento se observará lo siguiente:

1. Se formará una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón, la cual se encargará de formularlo.



2. Se depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

3. Las disposiciones contrarias a la Ley, a sus reglamentos y a los contratos colectivos y contratos-ley no producirán efectos legales.

4. Los trabajadores o el patrón podrán solicitar que se subsanen o revisen las omisiones o disposiciones contrarias a esta Ley (artículo 424).



Las Juntas de Conciliación y Arbitraje harán pública, para consulta de cualquier persona, la información de los reglamentos interiores de trabajo que se encuentren depositados ante las mismas. Asimismo, deberán expedir copias de dichos documentos, en términos de lo dispuesto por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y de las leyes que regulen el acceso a la información gubernamental de las entidades federativas, según corresponda.

De preferencia, el texto íntegro de las versiones públicas de los reglamentos interiores de trabajo deberá estar disponible en forma gratuita en los sitios de Internet de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

El reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse, repartirse y fijarse en los lugares más visibles del establecimiento (artículo 425).

Suspensión colectiva (artículo 427)

Son causas de suspensión colectiva temporal de las relaciones de trabajo:

1. La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental, o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión de los trabajos.
2. La falta de materia prima no imputable al patrón.
3. El exceso de producción.
4. La incosteabilidad de naturaleza temporal de la explotación.
5. La falta de fondos.
6. La falta de ministración, por parte del Estado, de las cantidades que se haya obligado a entregar a las empresas con las que hubiere contratado trabajos o servicios, siempre que aquéllas sean indispensables.
7. La suspensión de labores o trabajos, que declare la autoridad sanitaria competente, en los casos de contingencia sanitaria

Terminación colectiva

La terminación colectiva de la relación de trabajo, como consecuencia del cierre de la empresa o establecimiento, o de la reducción definitiva de sus trabajos, se sujetará a las disposiciones de los artículos siguientes (artículo 433). Son causa de terminación de las relaciones de trabajo:

1. La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental, o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión de los trabajos.
2. La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.
3. El agotamiento de la materia prima, objeto de una empresa extractiva.
4. Los casos a que se refiere el artículo 38.
5. El concurso o la quiebra legalmente declarada (artículo 434).

HUELGA

Huelga es la suspensión temporal de trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores (artículo 440). Puede abarcar a una empresa o a uno o varios de sus establecimientos (artículo 442), y debe limitarse al mero acto de la suspensión de trabajo. La huelga deberá tener por objeto:

1. Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción.
2. Obtener del patrón o patrones la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia.
3. Obtener de los patrones la celebración del contrato-ley y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia.
4. Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo o del contrato-ley.
5. Exigir la participación de utilidades.
6. Exigir la revisión de salarios contractuales cada año.
7. Apoyar alguna huelga que tenga por objeto alguno de los casos anteriores, excepto el último (artículo 450).

La huelga es legalmente inexistente si:

1. La suspensión de trabajadores se realiza por un número de trabajadores menor al fijado en el artículo 451, fracción II.
2. No ha tenido por objeto alguno de los establecidos en el artículo 450.

RIESGOS DE TRABAJO

En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzguen necesarias, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan (artículo 509).

Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo (artículo 473).

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida de manera repentina en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste dicho servicio. Quedan incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador de su domicilio al lugar de trabajo y viceversa (artículo 474).

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una cosa que tenga su origen o motivo en el lugar de trabajo (artículo 475).

Cuando los riesgos se realizan pueden producir:

1. Incapacidad temporal.
2. Incapacidad permanente parcial.
3. Incapacidad permanente total.
4. La muerte (artículo 477).

Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:

1. Asistencia médica y quirúrgica.
2. Rehabilitación.
3. Hospitalización.
4. Medicamentos y material de curación.
5. Aparatos de prótesis y ortopedia.
6. La indemnización fijada en el título noveno (artículo 487).

El patrón queda exento de las obligaciones si el trabajador se accidenta en estado de embriaguez o bajo el efecto de un narcótico o droga enervante, si se ocasiona una lesión de manera intencional, o si es resultado de una riña o suicidio (artículo 488).

Los patrones tienen las obligaciones siguientes:

1. Mantener un botiquín y personal adiestrado en primeros auxilios.
2. Cuando tengan a su servicio más de 100 trabajadores, establecer una enfermería.
3. Cuando tengan más de 300 trabajadores, instalar un hospital (artículo 504).

PRESCRIPCIÓN

Las acciones de trabajo prescriben en un año, contando a partir del día siguiente a la fecha en que la obligación sea exigible (artículo 516), con las siguientes excepciones:

1. Prescriben en un mes:
   a) Las acciones para despedir a los trabajadores, para disciplinar sus faltas y para efectuar descuentos en sus salarios.
   b) Las acciones de los trabajadores para separarse del trabajo (artículo 517).
2. Prescriben en dos meses las acciones de los trabajadores que sean separados del trabajo (artículo 518).

3. Prescriben en dos años:
   a) Las acciones de los trabajadores para reclamar el pago de riesgos de trabajo.
   b) Las acciones de los beneficiarios en el caso de muerte por riesgos de trabajo.
   c) Las acciones para solicitar la ejecución de los laudos (artículo 519).

La prescripción no puede empezar ni correr:

1. Contra los discapacitados mentales.
2. Contra los trabajadores en el Servicio Militar Nacional en tiempo de guerra (artículo 520).

La prescripción se interrumpe:

1. Por la sola presentación de la demanda o de cualquiera promoción ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, independientemente de la fecha de la notificación. No es obstáculo para la interrupción que la Junta sea incompetente.
2. Si la persona a cuyo favor corre la prescripción reconoce el derecho de aquélla contra quien prescribe (artículo 521).

Para los efectos de prescripción, los meses se regularán por el número de días que le corresponda. El primer día se contará completo aun cuando no lo sea, pero el último deberá ser completo, y cuando sea feriado no se tendrá por completo hasta que se haya cumplido el primero útil siguiente (artículo 522).

RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones, sin perjuicio de las sanciones previstas en otros ordenamientos legales y de las consecuencias jurídicas que procedan en materia de bienes y servicios concesionados.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, al momento de cometerse la violación.

Para la imposición de las sanciones, se tomará en cuenta lo siguiente:

I. El carácter intencional o no de la acción u omisión constitutiva de la infracción;
II. La gravedad de la infracción;
III. Los daños que se hubieren producido o puedan producirse;
IV. La capacidad económica del infractor; y
V. La reincidencia del infractor.

En todos los casos de reincidencia se duplicará la multa impuesta por la infracción anterior.

Se entiende por reincidencia, para los efectos de esta Ley y demás disposiciones derivadas de ella, cada una de las subsecuentes infracciones a un mismo

precepto, cometidas dentro de los dos años siguientes a la fecha del acta en que se hizo constar la infracción precedente, siempre que ésta no hubiese sido desvirtuada (artículo 992).

Las sanciones serán impuestas, según el caso, por el secretario de Trabajo y Previsión Social, por los gobernadores de los estados o por el gobernador del Distrito Federal (artículo 1008).

ASPECTOS PROCESALES DEL DERECHO LABORAL (ARTÍCULO 685 Y SIGUIENTES)

El derecho laboral no sólo debe ser conocido sino también saber aplicarse. Se recomienda que, en juicio laboral, tanto el patrón como el trabajador se asesoren de un buen abogado, o que acudan a la Procuraduría de la Defensa del Trabajo.

De las notificaciones

En derecho laboral, la notificación es el acto realizado exclusivamente por una autoridad laboral, por medio del cual se dan las actuaciones y resoluciones motivadas dentro o fuera de un juicio de este tipo, y pueden ser hechas tanto a las partes en juicio como a terceros extraños al mismo.

Se consideran dentro del Derecho del Trabajo dos clases de notificaciones:

1. Notificaciones personales.
2. Notificaciones no personales.

Las notificaciones no personales se hacen a través del Boletín Laboral (publicado por la Junta) o en los estrados de la Junta de Conciliación.

Las notificaciones personales son aquellas que por mando de Ley se tienen que hacer de manera directa con el interesado.

Del emplazamiento a juicio

El emplazamiento es la primera notificación personal que se hace a la persona que se demanda. En caso de que la notificación no se haga personalmente al interesado, se produce la nulidad de las actuaciones posteriores.

De los términos

1. Término es el plazo que la LFT concede para ejercitar una acción, acto procesal o derecho.
2. El término empieza a contar a partir del día siguiente a que surta efecto la notificación, y se contará dentro del mismo el día del vencimiento.
3. Para computar los términos, los meses se regularán por el de 30 días naturales, y los días hábiles se considerarán de 24 horas naturales, contados de las 24 horas a las 24 horas, salvo disposición contraria en la LFT.
   Se considerarán como días hábiles todos aquellos en los que se puedan tener actuaciones ante la Junta, salvo disposición contraria contenida en la Ley, por

lo que no serán días hábiles los sábados, domingos, días de descanso obligatorio, los festivos que señale el calendario oficial y aquellos en que la Junta suspenda labores.

4. Transcurridos los términos fijados a las partes, se tendrá por perdido el derecho que debieran ejercitar.

De la personalidad

La personalidad es el carácter con el que se ostentan cada una de las partes en juicio o terceros extraños al mismo que tengan un interés jurídico en el mismo. Las partes pueden comparecer a juicio de manera directa o por conducto de apoderado legalmente autorizado.

Personas físicas

Con respecto a las personas físicas, la personalidad se acredita de modo directo, previa identificación a satisfacción plena de la Junta o por conducto de apoderado. Este último deberá estar autorizado para ello mediante poder notarial o carta poder firmada por el otorgante y ante dos testigos, sin necesidad de ser ratificada ante la Junta, y también deberá identificarse plenamente ante la autoridad laboral.

De las audiencias

Las audiencias, por lo general, serán publicadas. Lo actuado en ellas debe hacerse constar en actas firmadas por las personas que intervinieron en ellas y deberán ser autorizadas por el secretario de la Junta respectiva. Las resoluciones son tomadas, a excepción de los laudos, por el presidente o auxiliar, y los representantes de los trabajadores y de los patrones que las voten.

Interrupción del proceso

El procedimiento laboral se interrumpe por muerte o discapacidad mental de cualesquiera de las partes y por las demás causas que establezca la LFT.

De la competencia

Puede definirse la competencia en el sentido de que es la facultad que tiene un tribunal de conocer un asunto determinado. La competencia de los tribunales laborales es por materia, por empresas y por territorio.

De los impedimentos y excusas (artículo 707)

Los representantes del gobierno, de los trabajadores o de los patrones ante las Juntas y los auxiliares no son recusables, pero deberán excusarse de conocer los juicios en que intervengan cuando:

1. Tengan parentesco por consanguinidad dentro del cuarto grado o de afinidad

dentro del segundo con cualesquiera de las partes, o de afinidad dentro del segundo grado por afinidad con representante legal, abogado o procurador de cualesquiera de las partes.
2. Tengan interés personal directo en el juicio.
3. Hayan sido responsables o presuntos responsables en delitos penales, y alguno de los litigantes o abogados haya sido denunciante, querellante, parte o acusador del funcionario de que se trate o de su cónyuge.
4. Sean apoderados o defensores de alguna de las partes, peritos o testigos en el mismo domicilio, o haber emitido opinión sobre el mismo.
5. Tengan nexos económicos con alguna de las partes o con sus representantes.
6. Sean tutor o curador, o hayan estado bajo la tutela o curatela de las partes o de sus representantes.

Procedimiento ante las juntas de conciliación

1. La Junta citará a las partes a una audiencia de conciliación y ofrecimiento de pruebas.
2. Si el actor no concurre a la audiencia, se archivará el expediente hasta nueva promoción.
3. La Junta procurará avenir las partes.
4. Si no concurre el demandado, o si estando presente no llega a un convenio, las partes podrán ofrecer las pruebas que juzguen convenientes.
5. Concluida la recepción de las pruebas, el presidente de la Junta remitirá el expediente a la Junta de Conciliación y Arbitraje que corresponda.
6. El convenio a que lleguen las partes será ejecutado por el presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje más próxima.

Normas generales para el ofrecimiento de pruebas

Son admisibles en el proceso todos los miembros de prueba que no sean contrarios a la moral y al derecho, y en especial los siguientes:

1. Confesional.
2. Documental.
3. Testimonial.
4. Pericial.
5. Inspección.
6. Presuncional.
7. Instrumental de actuaciones.
8. Fotografías, cintas cinematográficas, registros dactiloscópicos, grabaciones de audio y de video, o las distintas tecnologías de la información y la comunicación, tales como sistemas informáticos, medios electrónicos ópticos, fax, correo electrónico, documento digital, firma electrónica o contraseña y, en general, los medios aportados por los descubrimientos de la ciencia.

Las pruebas deben referirse a los hechos controvertidos cuando no hayan sido confesados por las partes.

De la confesional

Cada parte podrá solicitar se cite a su contraparte para que concurra a absolver posiciones. Tratándose de personas morales, la confesional se desahogará por conducto de su representante legal.

Las posiciones podrán formularse de manera oral o escrita, haciéndose constar textualmente en el acta respectiva.

Documental

Son documentos públicos aquellos cuya formulación está encomendada por la Ley a un funcionario investido de fe pública, así como los que expida en el ejercicio de sus funciones; y son documentos privados los que no reúnen las condiciones anteriores. Siempre deberán presentarse los documentos originales.

De la testimonial

La parte que ofrezca prueba testimonial sólo podrá ofrecer un máximo de tres testigos por cada hecho controvertido que se pretenda probar.

De la pericial

La prueba pericial versará sobre las cuestiones relativas a alguna ciencia, técnica o arte. Los peritos deben tener amplios conocimientos en la materia sobre la que versará su dictamen. Si la profesión o el arte estuvieran legalmente reglamentados, los peritos deberán estar autorizados conforme a la Ley.

De la inspección

La parte que ofrezca la inspección deberá precisar el objeto materia de la misma, el lugar donde debe practicarse, los periodos que abarcará y los objetos y documentos que deben ser examinados. Al ofrecerse la prueba deberá hacerse en sentido afirmativo y determinar lo que se quiera probar con ella.

De la presuncional

Presunción es la consecuencia que la Ley o la Junta deducen de un hecho conocido para averiguar la verdad de otro desconocido. Las presunciones legales y humanas admiten prueba en contrario.

Al ofrecer dicha prueba se deberá indicar en qué consiste ésta y lo que se acredita con ella.

De la instrumentación de actuaciones

Conjunto de actuaciones que obren en el expediente formado con motivo del juicio. La Junta está obligada a tomar en cuenta dicho conjunto.

Se ha hecho referencia a aspectos de la Ley que se consideran importantes para el profesional que se desenvuelve en el área de recursos humanos.

Lo que se ha comentado de la LFT se refiere al apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que contempla las relaciones obrero-patronales que tienen lugar en el ámbito de la iniciativa privada.

En cuanto al apartado B del mismo artículo, que regula las relaciones laborales en el ámbito gubernamental, es decir, empleado público o de gobierno, puede afirmarse que su espíritu legislativo es en esencia análogo al del apartado A. No obstante, es importante y recomendable que los profesionales que se desenvuelven en el área de recursos humanos en el sector público, o aun en el sector privado, conozcan y analicen las variantes que se registran entre estos dos apartados laborales.

Debido a condiciones históricas, sociales, económicas y culturales, el derecho-laboral mexicano se caracteriza por ser tutelar para el trabajador. Su carácter se refleja al establecer los derechos que mínimamente deben ser respetados (p. ej., el salario mínimo), y en caso de controversias, el patrón es quien está obligado a comprobar los hechos. Esta consideración invita a reflexionar en la necesidad que tiene el profesional en recursos humanos como representante patronal, y por ética, de profundizar aún más en el conocimiento de la legislación laboral.

Las leyes mexicanas han sido consideradas como de las mejores en el mundo, y la legislación laboral no es la excepción. Para efectos de derecho comparado y debido al fenómeno de globalización que viven las naciones, la información que proporciona este capítulo será de gran utilidad a los profesionales de otros países hermanos.

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Contrato de prestación de servicios profesionales de ______________________________, ____ que celebran, por una parte, ______________________________ por su propio derecho, y a quien en lo sucesivo se designará simplemente como **"El Especialista"** y, por otra, **"La Empresa"**, representada en el acto por ______________________________, a quien en lo sucesivo se designará simplemente como "La Empresa", que hacen las siguientes:

DECLARACIONES

1. Declara **"La Empresa"**:
   a. Ser una persona moral legalmente constituida conforme a las leyes del país, con domicilio en ______________________________
   ____
   ____
   b. Que precisa contratar los servicios técnicos y profesionales de ______________
   ____

2. Declara **"El Especialista"**:
   a. Ser de nacionalidad mexicana, estar registrado en el Registro Federal de Contribuyentes bajo el número ____________________ y que cuenta con una oficina particular para la atención de sus asuntos, ubicada en ______________________________
   ____

b. Que tiene los conocimientos y aptitudes necesarios, y también cuenta con la capacidad necesaria para impartir la asesoría y llevar a cabo todos los planes y proyectos de **"La Empresa"** mencionados en la declaración (b) del punto 1.

En consecuencia, las partes han decidido celebrar el presente contrato que se rige por las siguientes:

CLÁUSULAS

Primera: ____
(nombre de la empresa)
contrata los servicios profesionales de ______________________________
(el especialista)
para llevar a cabo los planes y proyectos relativos a ____________________, de acuerdo con la declaración 1, inciso b.

Segunda: En consecuencia, ______________________________________
(el especialista)
se obliga a proporcionar a ______________________________________
(nombre de la empresa)
sus servicios profesionales con sus propios elementos, adquiriendo las obligaciones y proporcionando los servicios que en seguida se detallan: ____________________
____

Tercera: Por los servicios técnicos antes mencionados, **"La Empresa"** pagará honorarios a **"El Especialista"**, por la cantidad de $ ____________ (______________________ ____________). Las partes convienen expresamente que los pagos se harán en exhibiciones mensuales de $ ____________ a partir de ______________________. **"El Especialista"**, por su parte, entregará a **"La Empresa"** los recibos de honorarios debidamente requisitados.

Cuarta: Convienen expresamente las partes en que si **"La Empresa"** encargara a **"El Especialista"** la realización de algún estudio o trabajo concreto no especificado en las cláusulas primera y segunda, se pondrán de acuerdo para su desarrollo y para el pago de honorarios correspondiente.

Quinta: Dada la naturaleza del presente contrato, se rige por las disposiciones contenidas en el capítulo 2 del título décimo del libro cuarto, segunda parte, del Código Civil vigente.

Para el caso de que surgiera controversia alguna derivada de la interpretación y/o aplicación del presente clausulado, las partes se someten expresamente a la jurisdicción de los tribunales (p. ej., comunes del Estado de México con residencia en la ciudad de Tlalnepantla) renunciando a la jurisdicción de sus propios domicilios, presentes o futuros.

Impuestos de su contenido y alcance, lo firman las partes que en él intervinieron, en ____________________, a los ________ días del mes de ________________ de 20 ____ .

"La Empresa" **"El Especialista"**

______________________ ______________________

CONTRATO DE AGENTE COMISIONISTA

Contrato individual de trabajo que celebran, por una parte, ______________________
____, con domicilio
en ____
representada por su gerente general el ______________________________________
__________________________ a quien en lo sucesivo se denominará **"La Empresa"**
y como trabajador ____,
a quien en lo sucesivo se denominará **"El Agente"** de nacionalidad ______________,
de ________ años de edad, estado civil ______________, con domicilio en __________
_________________________________ cartilla número ___________________________
Registro Federal de Contribuyentes ______________ Registro del IMSS ____________,
el que sujetan al tenor de las siguientes:

Cláusulas

Primera: **"La Empresa"** contrata los servicios de **"El Agente"**, quien se obliga a prestarle sus servicios personales para la propaganda, promoción, venta y cobranza de los servicios técnicos que proporciona "**La Empresa**" a sus clientes.
Segunda: Los servicios y obligaciones de "**El Agente**" consistirán en hacer la propaganda y promoción de los servicios técnicos que "**La Empresa**" vende a sus clientes, de acuerdo con las indicaciones e instrucciones que se le den por conducto de sus jefes autorizados; visitar a los clientes que le sean señalados; tomar pedidos, empleando para ello la documentación que se le proporcione, y pasarlos a **"La Empresa"**; efectuar el cobro del importe de las facturas que se expidan a los clientes, entregando dicho importe dentro de las 24 horas siguientes; rendir reporte diario por escrito de las labores realizadas el día anterior y, en general, cualquier otra labor anexa o conexa con su obligación principal.
Las actividades y servicios a los que se dedica **"La Empresa"** consisten en: ____________
____
____
____

Tercera: **"La Empresa"** y **"El Agente"** convienen expresamente en los términos y para los efectos previstos en el artículo 290 de la Ley Laboral, en que la primera podrá asignarle cualesquiera de las zonas dentro del Distrito Federal o señalarle cualquier zona foránea dentro de la República Mexicana, obligándose expresamente **"El Agente"** a cubrir la zona local o la zona foránea que le sea señalada, de acuerdo con el itinerario que se le proporcione, quedando igualmente convenido que **"El Agente"** no adquirirá derechos de adscripción o exclusividad en las zonas locales o foráneas que le sean asignadas.

Cuarta: En caso de que **"La Empresa"** señale a **"El Agente"** zonas para el desempeño de sus servicios, este último tendrá obligación de recorrer dichas zonas en el desempeño de las labores a que se refiere la cláusula primera, con la periodicidad o en las ocasiones en que le sea ordenado por **"La Empresa"**, quien queda facultada para aplicar o reducir transitoria o permanentemente la zona que le hubiere asignado a **"El Agente"** sin perjuicio de su salario.

Quinta: Si **"El Agente"** presta sus servicios en el Distrito Federal, deberá iniciar diariamente sus labores en el domicilio de **"La Empresa"** a las 8:00 horas, para rendir informe escrito de labores del día anterior y recibir las instrucciones y el plan de labores del día.

Sexta: La jornada de trabajo que se contrata es de 8:00 a 13:30 horas y de 14:30 a 17:30 horas, de lunes a viernes, y los sábados de 8:00 a 13:30 horas, quedando expresamente prohibido a **"El Agente"** laborar tiempo extraordinario sin previa orden escrita de **"La Empresa"**, pues ésta, por la naturaleza de las labores del primero, no puede controlar su jornada laboral.

Séptima: Si **"El Agente"** prestase sus servicios en alguna ruta foránea, deberá recorrer dicha ruta de acuerdo con el itinerario que se le proporcione, ajustarse a las indicaciones de **"La Empresa"** en cuanto al tiempo de permanencia en cada ciudad y visitar en cada una de ellas a los clientes que **"La Empresa"** le indique, o que por propia iniciativa estime conveniente entrevistar para el mejor logro de las finalidades del presente contrato.

Octava: **"El Agente"** percibirá, como retribución por los servicios contratados, un sueldo fijo mensual de $____ y, además, el ________ % de comisión sobre el importe de las ventas que realice personalmente y que sean aceptadas y facturadas por **"La Empresa"**, entendiéndose, para los efectos previstos por la fracción I del artículo 287 de la Ley Federal del Trabajo, que la operación se considerará perfeccionada en el momento de cubrirse el importe de la factura correspondiente, en la inteligencia de que, en la comisión convenida, las partes han incluido expresamente la proporción correspondiente a los días de descanso semanal y los de descanso obligatorio.

El pago del salario fijo mensual se hará por quincenas vencidas los días 15 y último de cada mes y el de las comisiones en los primeros ____________________ días del siguiente mes, para hacer el cálculo completo mensual correspondiente, efectuándose en las oficinas de **"La Empresa"**.

Novena: **"La Empresa"** queda ampliamente facultada para rechazar cualquier venta que a su juicio no deba de ser aceptada por cualquier motivo sin que, en tal caso, **"El Agente"** pueda exigir pago o compensación alguna.

Décima: **"La Empresa"** reembolsará a **"El Agente"** los gastos de transportación, hospedaje y alimentación que tuviere que hacer con motivo de la prestación de sus servicios, si se encontrara trabajando en una ruta foránea. Este reembolso se hará de acuerdo con las cuotas de gastos fijos para cada población, que **"El Agente"** declara conocer y este último expresa su conformidad en que, de acuerdo con las mismas, se reembolsarán los gastos antes mencionados.

Queda expresamente convenido que mientras permanezca **"El Agente"** en la ciudad base o residencia de su ruta, que para los efectos del presente contrato son Ciudad de México, Distrito Federal, Naucalpan de Juárez y Estado de México, no percibirá cantidad alguna por el concepto de viáticos. Cualquier suma que como anticipo de gastos se entregara a **"El Agente"**, se considerará como depósito confidencial en poder del mismo y no podrá ser considerada para efectos de la Ley como parte de su salario, ya que es simple reintegro de gastos efectuados con motivo de su trabajo.

Decimaprimera: Por cada seis días de trabajo **"El Agente"** disfrutará de un día de descanso, que será el domingo, cuyo salario está expresamente incluido en el salario fijo mensual y en la comisión, convenidos en la cláusula VIII del presente contrato.

Decimasegunda: Igualmente disfrutará **"El Agente"** de los días de descanso obligatorios señalados en la Ley Federal del Trabajo, cuyo salario está expresamente incluido en el salario fijo mensual y comisión, convenidos en la cláusula VIII del presente contrato.

Decimatercera: **"El Agente"** disfrutará de un periodo anual de vacaciones después de cada año completo de sus servicios y en la época en que lo determine **"La Empresa"**, de acuerdo con lo dispuesto por los artículos 76 y 81 de la Ley Federal del Trabajo.

Decimacuarta: **"El Agente"** se obliga a otorgar, en los días de pago, un recibo en favor de **"La Empresa"** por la totalidad de las sumas devengadas hasta esa fecha, entendiéndose que el otorgamiento del mismo implicará su conformidad en que el sueldo y comisiones recibidos cubren el trabajo desempeñado.

Decimaquinta: **"El Agente"** reconoce que son propiedad de **"La Empresa"** todos los documentos e información que prepare o que se le proporcionen con motivo de la relación de trabajo, por lo que se obliga a conservarlos en buen estado, a no sustraerlos del lugar de trabajo, salvo por necesidades del servicio y con la autorización de **"La Empresa"**, y entregarlos a esta última en el momento en que lo requiera, o bien al terminar el presente contrato por el motivo que fuere.

Decimasexta: **"El Agente"** queda obligado a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de **"La Empresa"**, ni proporcionará a terceras personas verbalmente o por escrito información alguna sobre los sistemas y actividades de cualquier clase que observe en el desarrollo de sus actividades.

Decimaséptima: **"El Agente"** se obliga a cumplir con las disposiciones del reglamento interior de trabajo que le sean aplicables y las demás disposiciones y órdenes que **"La Empresa"** le dicte por conducto de su representante en relación con el trabajo contratado, reconociendo la facultad de **"La Empresa"** para imponerle como medida disciplinaria la suspensión en el trabajo, de acuerdo con la limitación prevista por la fracción X del artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo.

Decimaoctava: Lo no previsto por el presente contrato se regirá por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y, en su caso, por la costumbre y la buena fe.

Leído íntegramente el presente contrato por **"El Agente"** y por el representante de **"La Empresa"**, lo ratificaron y firmaron de conformidad el ___ de______ ___ de 20 , quedando el original en poder de **"La Empresa"** y una copia firmada en poder de **"El Agente"**.

"La Empresa"	"El Agente"
________________________	________________________
Testigo	Testigo
________________________	________________________

CARTA DE RENUNCIA

Lugar y fecha: ____________________________ a _______ de ______________________________ de _______.

Empresa:
Presente.

Por medio de la presente, me permito comunicar a Ustedes que con esta fecha, en forma unilateral y voluntaria y por así convenir a mis intereses, renuncio de manera irrevocable al trabajo que venía desempeñando para la empresa ______________________________, y en consecuencia doy por terminado mi contrato individual y relación de trabajo que me unía a dicha empresa, sin ninguna responsabilidad para ella.
Manifiesto expresamente que no se me adeuda cantidad alguna por ningún concepto, en virtud de haber sido pagadas todas y cada una de las prestaciones a las que tuve derecho por la relación laboral que ahora voluntariamente doy por terminada, tales como salarios, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, prima de antigüedad (en caso de que aplique), séptimo día, días de descanso obligatorio, etc. Asimismo declaro no haber sufrido ningún riesgo, ni enfermedad profesional durante mis labores en esa empresa.

En virtud de lo anterior, le otorgo a la empresa ______________________________, así como a su Presidente, Vicepresidentes, Directores y Funcionarios el más amplio finiquito liberatorio de obligaciones que en derecho proceda, sin reservarme ninguna acción ni derecho que ejercitar en su contra por ningún concepto.

Agradeciendo las atenciones recibidas durante el periodo de prestación de mis servicios, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE:

____
Nombre y firma del empleado

Domicilio: ____, México.

TESTIGO   TESTIGO

______________________________   ______________________________

NOTA:
Después de firmar esta renuncia, el trabajador debe escribir de su puño y letra lo siguiente: ***"Ratifico la decisión de renunciar voluntariamente al empleo, así como el contenido de la presente y la firma que la calza, firmando nuevamente para constancia"***. Y deberá escribir al final su nombre, firma y fecha.

FINIQUITO

México, D.F., _________ de ______________________ de 20 _____.

Nombre del trabajador:
Puesto:
Salario diario nominal:
Fecha de ingreso:
Fecha de separación:
Tiempo trabajado:

Recibí del Sr.____ la cantidad de $______________________ en efectivo (en caso de pagarse con cheque, citar número de cheque y nombre de la institución bancaria), que la empresa __________________________ __________________ me entrega en esta fecha para cubrir salario, horas extras, séptimo día, partes proporcionales de aguinaldo y prima vacacional, y todas las percepciones y prestaciones que me corresponden, quedando a salvo el derecho a la participación en las utilidades de la empresa.
Reconozco que mientras presté mis servicios a la mencionada empresa me fueron pagadas total y oportunamente todas y cada una de las prestaciones a que tuve derecho de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y el contrato respectivo. Asimismo, estuve inscrito en todo momento en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Percepciones:	
Salario por días trabajados	__________________
Pago de séptimo día	__________________
Parte proporcional de aguinaldo	__________________
Importe por _____ días de vacaciones	__________________
Proporción de la prima vacacional	__________________
Horas extras	__________________
Total de percepciones:	__________________
Deducciones:	
Impuestos sobre la renta	__________________
Cuota obrera al IMSS	__________________
Préstamo personal	__________________
Pérdidas o averías	__________________
Crédito Infonavit	__________________
Cuotas sindicales	__________________
Fonacot	__________________
Viáticos pendientes por comprobar	__________________
Pensión alimenticia	__________________
Total de deducciones:	__________________
Importe neto por recibir:	__________________

(Nombre, firma y huella digital del trabajador)

AVISO DE RESCISIÓN DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO (AL TRABAJADOR)

Lugar y fecha
Sr.(a)(ita) Nombre del trabajador
P R E S E N T E

Por medio del presente aviso hacemos de su conocimiento que, con fundamento en el artículo 47 último párrafo, de la Ley Federal del Trabajo, a partir de la fecha ___________________________ la empresa ___________________________, rescinde con causa justificada el contrato individual de trabajo que tenía establecido con usted, sin ninguna responsabilidad para la misma, por haber incurrido en la(s) causal(es) establecida(s) en la fracción __, del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo: ___________________________ (Transcribir lo que dice la LFT sobre dicha o dichas causales de rescisión).

Ej: Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada. En virtud de no haberse presentado a trabajar los días 15, 16, 17 y 18 de Agosto, como consta en los registros de asistencia de esos días y sin tener alguna justificación o permiso para ausentarse a laborar.

Teniendo como testigos presenciales de los hechos de la presente causa a los trabajadores _______________

La entrega del presente aviso se hace en cumplimiento a lo establecido en el penúltimo párrafo del citado artículo 47, a efecto de evitar la presunción de un despido injustificado.

Atentamente	Recibí original y me doy por enterado
______________________________	______________________________
Representante Legal de la Empresa	Trabajador
TESTIGO	**TESTIGO**
______________________________	______________________________

*NOTAS:
Es muy importante asesorarse con el abogado laboral acerca de la redacción de la causa de rescisión, ya que ésta debe ser muy precisa. En caso contrario se puede perder el juicio laboral si el trabajador demanda.
Una vez entregado el aviso al trabajador, o depositado ante la junta correspondiente, en su caso, no es posible hacer ninguna modificación a la causa de rescisión.

En caso de negarse el trabajador a recibir el aviso correspondiente se hará, al final del mismo, la siguiente anotación:

"Siendo las __horas del día __estando en las oficinas de la empresa____, ubicada en____, se procedió a dar el aviso de rescisión individual de trabajo al trabajador____ por las causas que en el mismo se detallan y en la presencia de los trabajadores____, aviso que se negó a recibir el mencionado trabajador, por lo que se procederá conforme al último párrafo de los artículos 47 y 991 de la Ley Federal del Trabajo".

AVISO DE RESCISIÓN DE CONTRATO (A LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE)

LUGAR Y FECHA:

C. PRESIDENTE DE LA JUNTA LOCAL/FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE DEL___

El suscrito ________________________________ en mi carácter de representante legal/ apoderado de la Empresa ________________________________, cuya actividad es ________________________________, personalidad que acredito en términos del poder notarial No. _______ que en el original y copia acompaño, solicitando que el mismo me sea devuelto previo cotejo correspondiente y copia certificada que se quede en autos, señalando como domicilio para recibir notificaciones ___; ante usted respetuosamente comparezco y digo:

Que con fecha del __________________, mi representada ha procedido a rescindir el contrato individual del trabajador ______________________, con fundamento en la fracción ___ del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

Lo anterior es consecuencia de que ________________________________ (hechos por los cuales se incurrió en la causal de rescisión).

Debido a la negativa de dicho trabajador a recibir el aviso correspondiente, y en cumplimiento de las disposiciones del párrafo último del artículo 47, en relación con el artículo 991, de la Ley Federal de Trabajo, solicito a esta H. Junta se notifique, por conducto del actuario de la misma, al trabajador, el aviso de rescisión de su contrato de trabajo, de fecha __________________, que se adjunta. En la inteligencia de que el trabajador manifestó bajo protesta de decir verdad que tiene su domicilio en ________________________________.

Por lo anteriormente expuesto, solicito a esta H. Junta:
PRIMERO: Se me tenga por presentado en tiempo y forma el presente aviso.
SEGUNDO: Se sirva notificar a la trabajadora el contenido del presente oficio.

Atentamente

____
Nombre y Firma del patrón o su representante legal

*NOTA: Es muy importante que el presente escrito vaya acompañado del testimonio notarial (poder) que acredite la personalidad de quien da el aviso.

CARTA PODER

________ de ________________________ de 20______

Sr. ____
PRESENTE

Por la presente ____________________ al Sr.(a) ______________________________________
poder amplio, cumplido y bastante para que a mi nombre y representación
____
____
____
____
____
____
y asimismo para que conteste las demandas y reconvenciones que se entablen en mi contra, oponga excepciones dilatorias y perentorias, rinda toda clase de pruebas, reconozca firmas y documentos, redarguya de falsos a los que presenten por la contraria, presente testigos, vea protestar a los de la contraria y los repregunte y tache, articule y absuelva posiciones, recuse jueces superiores o inferiores, oiga autos interlocutorios y definitivos, consienta de los favorables y pida revocación por contrario imperio, apele, interponga el recurso de amparo y desista de los que interponga, pida aclaración de las sentencias, ejecute, embargue y me represente en los embargos que contra mí se decreten, pida el remate de los bienes embargados, nombre peritos y recuse a los de la contraria, asista a almonedas, transe este juicio, perciba valores, y otorgue recibos y cartas de pago, someta el presente juicio a la decisión de jueces árbitros y arbitradores, gestione el ortorgamiento de garantías y, en fin, para que promueva todos los recursos que favorezcan mis derechos así como para que sustituya este poder, ratificando desde hoy todo lo que haga sobre este particular.

Suyo Afmo. S.S.

ACEPTO EL PODER	OTORGANTE
________________________	________________________
TESTIGO	TESTIGO
________________________	________________________

6

Análisis de puestos



"Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes, pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario".
Elbert Hubbard

Al inicio de esta obra se mencionaron algunos aspectos sobre organización. Se ha ha hecho referencia a organigramas, jerarquías administrativas, entre otras; todo lo anterior se detecta dentro de la empresa mediante la técnica de análisis de puestos. Esta técnica estudia de manera detallada las organizaciones para las cuales se realiza el trabajo de reclutamiento y selección de personal, y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente un puesto determinado. Para ello es requisito previo saber lo que se va a realizar en este último. Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo". Puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (Chruden y Sherman, 1963). El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones (Sánchez Pérez, 2000). En términos generales, un puesto puede definirse como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones. Para la empresa es la única forma de diseñar un organigrama representativo con estructura, metas, objetivos y sin duplicación de funciones. El concepto de puesto implica dos elementos esenciales:

1. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
2. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar la labor de modo eficiente.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al

puesto en sí (Chiavenato, 1988; Sánchez Barriga, 1993). Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo. Además, la práctica ha demostrado que las personas, con sus muy particulares virtudes, habilidades y experiencias, hacen a los puestos y no son los puestos los que conforman a las personas.

Por la dificultad señalada, es necesaria una técnica que auxilie en la recopilación metódica de los datos que sean de interés en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y en la consignación por escrito de los resultados del análisis de manera clara y sistemática.

El análisis de puestos es la técnica que permitirá lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. De esto se deduce que el análisis de puestos es una investigación acerca de éstos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

La experiencia permite observar que las personas crean y dan vida e importancia al puesto, y gracias a la capacidad y habilidad el individuo puede:

- Apegarse al puesto.
- Hacer crecer al puesto hasta redimensionarlo.

La descripción de puestos es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto y es producto del análisis de puestos.

Para aplicar la técnica del análisis de puestos se requiere:

a) Recabar todos los datos referentes al puesto con integridad y precisión.
b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
d) Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Rara es la mediana empresa que cuenta con una descripción de puestos actualizada, esto es, menor de dos años. Una vez que el analista ha realizado su encomienda dados los puntos anteriores, tendrá información que le permita percibir las cargas de trabajo y las características de las líneas de mando existentes, confusas, cruzadas o inexistentes.

También es importante mencionar que el análisis de puestos es el fundamento de la actualmente llamada “Reingeniería de recursos humanos”. Por otra parte, es importante considerar que “el buen funcionamiento de una empresa no depende tanto de que todos tengan asignadas claramente sus funciones sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo. Al saber y poder trabajar hay que añadir el querer trabajar, y esto no depende de un buen análisis de tareas, sino de la motivación de los que ocupan estos puestos de trabajo” (Rul-lan, 1992).

Es necesario definir algunos conceptos que ayudarán a comprender mejor la técnica del análisis de puestos:

- **Analista.** Persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos. Debe poseer capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara. El analista debe cuidar la indumentaria que porta al realizar su labor, siendo adecuado presentarse con un estilo *sport* (mezclilla, camiseta) al interactuar con operativos, y traje (saco y corbata) con ejecutivos.
- **Descripción del puesto.** Forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.
- **Especificación del puesto.** Manera de describir metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

Además de las cualidades mencionadas, el analista debe informar el resultado de su investigación utilizando un lenguaje objetivo y accesible a las personas que solicitaron el análisis.

El análisis de puestos no sólo consiste en separar y estudiar cada uno de los elementos que integran un puesto; también deben analizarse los datos con objeto de establecer si ya se ha obtenido la información suficiente, o bien si se han omitido aspectos importantes. Para lograr una recopilación eficiente de los datos que interesan en el análisis se cuenta con diversos medios, entre los que destacan la entrevista, la observación directa y el cuestionario, que se abordarán más adelante.

ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos constituye una serie de pasos o actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos. Esta serie de pasos se denomina **proceso del análisis de puestos** y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos necesarios.

Los pasos involucrados en el proceso de análisis incluyen algunas actividades previas al mismo; otras están encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva del análisis de puestos, así como a su entrega adecuada a las personas que lo solicitaron.

A continuación se propone un procedimiento que, si bien no es el único que existe, es representativo de todas aquellas actividades que involucran un análisis de puestos.

APROBACIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA

Obtener cualquier aprobación de la gerencia es el punto de partida para llevar a cabo cualquier procedimiento administrativo. Para lograr esto es necesario presentar una implantación del sistema como una inversión y hacer el presupuesto de su costo de manera clara, precisa y justificable. Además, deben mencionarse los beneficios que se obtendrán.

Fijar objetivos

Es indispensable determinar los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que serán investigados y la manera de estructurar los datos que se obtengan; esto es, responder a las preguntas “¿qué es lo que nos va a servir?” y “¿para qué nos va a servir?”.

Establecimiento de un programa de acción

Esto servirá para determinar en qué secuencia se realizará el análisis, calcular el tiempo aproximado que tomará llevarlo a cabo, comprobar si se están cumpliendo los objetivos planeados, entre otros.

Seleccionar al personal que realizará el análisis

Como ya se mencionó, el analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara y objetiva. Las bases para la selección del personal adecuado deben fundamentarse en estas cualidades; además, debe especificarse si estas personas serán parte de la empresa o si el análisis lo realizará gente que no pertenezca a ella.

Entrenar a los analistas

Después de haber seleccionado al personal que llevará a cabo el análisis, es necesario que éste posea una preparación adecuada; es decir, entrenarlos en manejo de técnicas y situaciones. Para ello es conveniente que estas personas realicen un recorrido por la empresa para obtener información con la que puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos

Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la extracción de información; los más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa.

El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación. Por ejemplo, se debe tomar en cuenta el tipo de lenguaje que se utilizará, de acuerdo con el empleado del que se obtendrá la información. El instrumento se diseña, prueba y corrige.

Campaña de información y motivación a los trabajadores

La cooperación de los trabajadores es vital para la realización de un análisis de puestos eficiente. Con esta finalidad se debe informar al personal involucrado acerca de lo que se va a hacer. Esta información puede transmitirse a través de folletos, carteles, boletines, conferencias, entre otros, que indiquen las finalidades y los beneficios que persigue el análisis. La información deberá llegar de manera directa a las personas implicadas para evitar que se distorsione.

La campaña puede llevarse a cabo:

- Por grupos.
- Para la población completa.

Si se decide hacerla por grupos, se debe garantizar que la información que reciba cada uno de ellos sea la misma.

La campaña de motivación debe hacerse de manera simultánea a la de información. Su finalidad es obtener la ayuda del personal y convencerlo de que cada una de las personas involucradas es un elemento importante en el análisis y, por tanto, su cooperación será de gran utilidad.

Selección de los titulares del puesto, de quienes se obtendrá la información

A fin de garantizar un análisis eficiente, un requisito importante es seleccionar a los trabajadores adecuados, de acuerdo con las siguientes características:

- Experiencia en el puesto.
- Rendimiento adecuado.
- Facilidad para comunicarse.
- Responsabilidad.
- Tipo de relaciones con otros trabajadores.

Sin la anuencia del sindicato puede dificultarse la realización de un buen estudio; por lo anterior, su participación es importante, ya que incluso puede influir de modo favorable en el personal. Es importante señalar que en las organizaciones donde existen sindicatos muy activos, todos los puestos de los agremiados están amparados en el contrato colectivo y su actualización se facilita en las revisiones contractuales cada dos años, y durante su vigencia se cumplen de manera estricta dichas descripciones tanto en el desempeño del trabajo como en el pago de éste.

Además, el resultado del análisis de puestos debe ser aprobado por los niveles superiores inmediatos.

ACTIVIDADES PARA LA RECOPILACIÓN DE DATOS

La descripción del puesto pone de relieve "qué se hace", "cómo se hace" y "por qué se hace". Asimismo, define el trabajo en términos de contenido y alcance. Supone elaborar un listado con las responsabilidades que conlleva el puesto, las relaciones jerárquicas a que está sujeto, las condiciones de trabajo y las responsabilidades de supervisión, entre otras. De lo anterior se deduce que es un producto del análisis de puestos de trabajo, lo que implica agrupar todos los datos referidos al puesto de trabajo; para llevar a cabo esta tarea pueden ser consideradas diversas categorías (Sánchez Pérez, 2000).

En cuanto a la recabación de información, los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- La observación directa.
- La entrevista.
- Los cuestionarios.

Observación directa

La observación directa se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización requiere que el trabajador no se sienta incómodo por la presencia del analista, a fin de que aquél realice sus actividades de la manera más natural posible. Este método permite recabar información directa, pero no debe emplearse de manera exclusiva pues no resulta suficiente, como ocurre en los casos en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales que no lleva a cabo en el momento de la observación.

Es necesario observar todas las operaciones que el empleado realiza; además, conviene conversar con él de manera informal, mostrándose amistoso durante la observación, con objeto de que la presencia del analista no lo incomode.

Con el fin de que la observación sea más confiable, se sugiere que durante ésta se utilice un registro anecdótico, el cual permitirá establecer el antecedente y el consecuente de la ejecución de una tarea en un momento determinado. "La más pálida de las tintas es más brillante que la mejor de las memorias." La observación directa puede ser ampliamente complementada con un video o fotografías de las actividades que se realizan en el puesto. Esta técnica suele ser más útil en niveles operativos.

La entrevista

La observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato. De esta manera, el trabajador podrá hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza; se le debe permitir hacerlo exhaustivamente, pero cuidando que sea de manera ordenada.

A continuación se presenta una guía de preguntas que el analista puede utilizar para escoger los datos con integridad y precisión:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

Cabe hacer notar la importancia que reviste el establecer rapport con el entrevistado, ya que de esto depende que se obtenga mejor información sobre las actividades del puesto. Una buena estrategia para ello es comenzar informando al entrevistado la importancia que tiene el uso del análisis de puestos y los beneficios que esto implica.

Cuestionarios

Para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible es necesario establecer con claridad cuál es la información que se desea obtener. Resultaría poco profesional aplicar un formato de análisis de puestos exactamente igual a otro aplicado en otra organización o al que se encuentra al final de este capítulo. Deben tomarse en cuenta los objetivos para los cuales pretende aplicarse, ya que

las preguntas que se abordarán se formularán con base en éstos. Por ejemplo, no es lo mismo aplicar un análisis de puestos con fines de detección de necesidades de capacitación que uno para selección de personal o para higiene y seguridad. Una vez que se han examinado de manera minuciosa las preguntas que contendrá el análisis de puestos, deberán descartarse aquellas que sean innecesarias o resulten obvias.

Por supuesto, existen situaciones en que es preciso hacer uso de toda la información de un análisis de puestos completo, como en la elaboración de un manual de funciones o cuando se pretende lograr un cambio organizacional.

Los cuestionarios pueden presentar los siguientes problemas:

***a*) La elaboración.** Debe ser redactado de tal manera que se obtengan los datos deseados. Si se trata de puestos operativos, deberá incluir temas relativos a cada área, pues se trata de diseñar “un traje a la medida”.

***b*) La redacción.** Es innegable el hecho de que la comunicación escrita presenta mayor dificultad para ser transmitida que la verbal, de ahí que la forma en que se pregunta debe ser comprensible para las personas que habrán de contestarlo, haciendo que los términos específicos usados dentro la empresa sean comprensibles a propios y extraños.

Lo más recomendable para obtener una información válida y confiable es utilizar todas las técnicas mencionadas. En la práctica es común utilizar sólo una de las técnicas, o bien la combinación de dos de ellas, debido a los factores de tiempo y costo. Por ejemplo, cuando se tienen limitaciones en estos factores, generalmente se realiza el análisis por medio de cuestionarios; si se cuenta con más tiempo, se complementan con la entrevista. Cuando las condiciones lo permitan, es mejor utilizar los dos anteriores y agregar la observación directa. Por último, una situación aún más favorable sería llevar a cabo la aplicación de estas tres técnicas y hacer un seguimiento por medio de observaciones instantáneas a lo largo del desempeño de las actividades del puesto.

ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DEFINITIVO

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborará el análisis de puestos definitivo, describiendo de manera detallada y sistemática los elementos que lo integran. Este informe deberá hacerse en términos claros y precisos, utilizando un lenguaje accesible que evite ambigüedades. La descripción y evaluación precisa de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos (Besseyre des Horts, 1990).

Sin embargo, se considera conveniente señalar la posibilidad de que los objetivos de una gerencia sean cambiados por necesidades específicas de la organización, lo cual traerá como resultado la revisión o rediseño de los puestos que forman parte de ella. De lo anterior se deduce que un puesto no es estático y, por tanto, se recomienda que el análisis se actualice en su totalidad anualmente o cada dos años antes de la revisión del contrato colectivo de trabajo.

En la presentación del análisis de puestos suelen enviarse a quien corresponda los apuntes que elaboró el analista en cada descripción, para revelar por qué se

tomaron ciertos datos o aclarar otros. A veces se incluyen también las recomendaciones que el analista considera convenientes.

ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Existen métodos específicos de recabar de manera adecuada la información, mismos que ya se han mencionado. Pero ¿cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos del puesto? Es factible determinarlos mediante dos partes esenciales del análisis:

- Descripción del puesto.
- Especificación del puesto.

Descripción del puesto

La descripción del puesto se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

1. Descripción de encabezado (ficha de identificación).
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

Descripción de encabezado (ficha de identificación)

Se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

Título de puesto. El que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que integran el puesto.
Clave. Número que se ha asignado al puesto en el archivo correspondiente.
Categoría. Rango que se le otorga de acuerdo con lo establecido por la empresa de que se trate. La mayoría de las veces puede englobarse de la siguiente manera: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
Horario. Incluye la hora de entrada y la de salida, horario de comida, si rola turnos, días de descanso.
Sueldo asignado al puesto. Se determina la cantidad y la modalidad; cuánto y cómo; por hora, por día, entre otros.
Ubicación del puesto. Se refiere a la localización del puesto dentro de la estructura de la empresa. Puede determinarse de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito. Debe establecerse el departamento, sección, taller, entre otros, en el que se desarrolla el trabajo, para una mejor observación del mismo.
Jerarquía y contactos. Para establecer este punto se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a la empresa).

Número de trabajadores que desempeñan el puesto. No es necesario incluir los nombres de las personas.

Descripción genérica

Explicación breve y de manera global del conjunto de actividades del puesto. La principal función es mencionar su objetivo básico, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

Descripción específica

Descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Accesorios del puesto. Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera permiten el desarrollo de las funciones del puesto analizado. Incluyen el equipo cotidiano, los recursos técnicos, las herramientas, la maquinaria, la papelería, entre otros.

Especificación del puesto (requisitos del puesto)

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Por lo regular estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes, que los anglosajones representan con las siglas SKA (Skills, Knowledge and Ability; Noe *et al.*, 2000). Para efectos de esta obra, la especificación del puesto se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante. La descripción es enunciativa, parca y poco meticulosa debido a la cantidad de tareas que varían en un determinado lapso y al cambio de prioridades que se encuentran determinadas por los objetivos y metas del puesto. Los puestos son flexibles, y la adición o eliminación de tareas es función de la planeación estratégica anual.

Habilidad

Se define así a la capacidad necesaria para desempeñar el puesto, y se divide en dos clases:

***a*) Habilidad física.** Puede determinarse por medio de los siguientes elementos:
- Entrenamiento.
- Destreza.

- Agilidad.
- Rapidez.

***b*) Habilidad mental.** Incluye los siguientes puntos:
- Escolaridad.
- Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios).
- Criterio.
- Iniciativa.
- Conocimientos.
- Capacidad de expresión.
- Ingenio.

Responsabilidad

Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, entre otros. En suma, la responsabilidad puede medirse en términos de probabilidad-riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

La responsabilidad puede ser:

***a*) Por el trabajo de otros.** Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.

***b*) Por valores.** Es necesario especificar el monto aproximado de ellos para determinar el grado de responsabilidad. Pueden ser de tres tipos:
- Equipo.
- Dinero.
- Información confidencial.

***c*) Por trámites, procesos o procedimientos.** Cuando el trabajador deba realizar ciertos trámites en forma y tiempo adecuados, o cuando el trabajo se lleve a cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado (p. ej., en el proceso de producción). También se puede incluir en este punto la responsabilidad por tiempo y calidad.

En general, la determinación del grado de responsabilidad ayudará a decidir, junto con otros factores como el esfuerzo, si el salario que recibe el trabajador es justo y equitativo, si es necesario asegurarlo, entre otros.

Esfuerzo

Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto.

***a*) Esfuerzo físico.** Consiste en los siguientes aspectos:

- Fuerza física requerida.
- Tensión muscular.
- Cansancio físico.
- Postura.

***b*) Esfuerzo mental.** Incluye lo siguiente:
- Atención visual y auditiva.
- Fatiga mental.
- Concentración.
- Tensión nerviosa.
- Volumen y ritmo de trabajo.

Dentro del análisis de este factor deben tomarse en cuenta aspectos tales como el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, entre otros.

Condiciones físicas

Involucra todas las características del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

Entre las condiciones del medio están:

a) Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.
b) Postura. Aquella que debe asumir el trabajador para realizar su trabajo; debe especificarse en términos fisiológicos.
c) Riesgos. Éstos pueden ser de dos tipos:
- Contraer enfermedades.
- Sufrir accidentes.

Al finalizar estos datos debe tomarse en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra un accidente.

Otros requisitos del puesto

Éstos se refieren a datos adicionales para el análisis. En general, constituyen condiciones de tipo físico que necesita la persona para cubrir el puesto. Algunas de ellas dependen de políticas de la empresa.

Entre otros figuran:

- Edad (se señalan los límites mínimos y máximos).
- Estatura.
- Sexo.
- Peso.
- Estado civil.
- Disponibilidad para viajar.

• Presentación.
• Nacionalidad.

Se debe cuidar que dichos requisitos estén justificados por el puesto y no sean discriminatorios.

El artículo 3 de la LFT establece que "No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada".

Durante el proceso de análisis es factible identificar las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza; es decir, si lo siente monótono o no, si lo siente aislado, si considera que recibe una remuneración justa, entre otros. Esta información es muy valiosa y puede servir para detectar errores y necesidades de cambio, tomar decisiones preventivas o correctivas u ofrecer compensaciones al trabajador.

Sin embargo, sería un error incluir estos datos en el informe final, ya que el análisis es del puesto y no de la persona.

DATOS GENERALES

Elementos de cierre del análisis que sirven de referencia en caso necesario, e incluyen el nombre de la persona que entrevistó, el de aquella de quien se obtuvo la información, fecha de la entrevista y fecha en que se terminó el análisis.

Los datos anteriores contienen lo fundamental para realizar un análisis de puestos, a fin de que el analista logre recibir información paralela, relacionada con el estudio de la organización, que tenga como objetivo el medio laboral.

Es aconsejable que se contesten las siguientes preguntas de carácter confidencial, para uso del analista: “¿cuáles son las tres principales cualidades de la empresa?”, “¿cuáles son las tres principales cualidades del jefe inmediato superior?” y “¿cuáles son sus tres principales defectos?”.

Con esta información se tendrá la posibilidad de aconsejar cambios para la organización que se estudia.

La respuesta a las preguntas “¿qué cualidades son percibidas por el personal?” y “¿qué defectos son percibidos por el personal?” a nivel de gerencia o departamento indicará la aceptación que existe en determinada área de la empresa.

Toda esta información permitirá retroalimentar a la dirección, al señalar los cambios que son necesarios y las políticas de personal que deberán ser reforzadas.

Asimismo, las sugerencias que se logre recabar del personal estudiado permitirán canalizar alternativas que pueden ser exitosas en su aplicación.

FUNCIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El proceso del análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines; los principales son los siguientes:

Seleccionar personal

La especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección.

El seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. En otras palabras, el análisis de puestos no sólo servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quiénes son las personas más idóneas en cada caso.

Fijar programas adecuados de entrenamiento

El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa, de ahí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto. Por lo anterior, la especificación del puesto es un registro permanente de los objetivos a los que deben orientarse los programas de entrenamiento y una fuente de información para determinar su contenido.

Valuar puestos

Este tema suele ser el más amplio y preciso; en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos. Tales factores son de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que asimismo integran la especificación del puesto.

Mejorar los sistemas de salario

Prácticamente se basa sólo en la descripción del puesto, cuyos elementos, además de ser muy detallados, deben estar ligados de manera que se perciba con precisión la secuencia de los mismos.

Seguridad industrial

El análisis de las condiciones de trabajo, que pertenece a la especificación del puesto, señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores. La persona que ocupa un puesto con frecuencia se acostumbra de tal manera a las condiciones de trabajo bajo las cuales realiza sus actividades que llega a considerar como normales algunas situaciones verdaderamente extraordinarias. Si se le preguntara sobre los riesgos de trabajo a los que está expuesto, probablemente afirmaría que son mínimos, y sólo mediante un análisis de la situación pueden ponerse de manifiesto las condiciones anormales.

Hacer un estudio de calificación de méritos

Esta función del área de personal no se refiere a la valoración del individuo como persona, en cuanto a sus cualidades o virtudes; recae más bien sobre los atributos del empleado como trabajador, mediante los cuales es posible conocer la forma en que desempeña su trabajo. Estos méritos son calificativos en un campo muy concreto del desenvolvimiento humano: la realización de un trabajo. Por lo anterior, se deduce que es necesario conocer la naturaleza y los detalles del trabajo a cargo de quien lo desempeña. Esto permite tener mejores elementos de juicio para que la calificación resulte acertada.

En resumen, el análisis de puestos es un procedimiento mediante el cual se analizan y desglosan las partes que componen los puestos, determinando el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que requiere cada uno en comparación con los demás, a fin de establecer, entre otros aspectos, una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de los salarios. La especificación de las condiciones de trabajo dirige la atención de la empresa, el sindicato, el trabajador y el supervisor hacia el estado actual de las cosas, en cuanto a los riesgos existentes, utilización del equipo adecuado, medidas preventivas y, principalmente, mejoras y enmiendas posibles a las condiciones en las que trabaja el ocupante del puesto.

BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal.

A continuación se señalan los beneficios más importantes.

Para la empresa

a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
c) Sirve de base para la promoción y ascenso.
d) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
e) En general, mayor productividad, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de manera más eficaz.
f) Evitar accidentes y enfermedades profesionales, al ayudar a detectar riesgos de trabajo.

Para los supervisores

a) Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
b) Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
c) Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, entre otros.
d) Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

Para el trabajador

a) Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
b) Le señala sus responsabilidades con claridad.
c) Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada.
d) Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de recursos humanos

a) Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
b) Lo orienta en la selección de personal.
c) Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado de acuerdo con sus aptitudes.
d) Le ayuda a establecer programas adecuados de capacitación y adiestramiento.
e) Le informa para la valuación de puestos.
f) Lo orienta para efectuar estudios de calificación de méritos.



ANÁLISIS DE PUESTOS A NIVEL EJECUTIVO

Como se ha observado, el análisis de puestos es una técnica de gran utilidad para la empresa, pero reviste mayor importancia cuando se trata de las funciones a nivel ejecutivo. Ya que estos puestos son, indiscutiblemente, de máxima trascendencia para la empresa, el rendimiento de los ejecutivos se convierte en parte vital, puesto que son ellos quienes tienen que impulsar y moderar la vida de toda organización.

Sin embargo, hacer un análisis de puestos a un alto ejecutivo no es lo mismo que hacerlo a un empleado o trabajador de menor nivel. Para realizarlo es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Tener en consideración el principio administrativo de "el hombre adecuado para el puesto adecuado", ya que parece ser que un análisis limitaría al jefe la facilidad para actuar de modo eficiente. Cuando se trata de un alto ejecutivo, los mínimos normales que pueden y deben exigirse son fácilmente superados —o, de hecho, se desea y conviene que así lo sean— por quien ocupa el puesto. Así, un gerente que se conforma con hacer lo estrictamente necesario es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora la empresa que le está encomendada. Un análisis hecho sin tomar en cuenta estas características puede referirse sólo a mínimos superables que por lo general se desea rebasar.

2. Con frecuencia, sobre todo en empresas de pequeña o mediana magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos o realiza en forma permanente ciertas funciones que de hecho no corresponderían a su puesto (lo cual suele darse por razones de tipo económico). En algunos casos se puede ver que un mismo gerente se encarga de realizar varias funciones disímiles (p. ej., relaciones industriales, capacitación, coordinación de área, entre otros). En estos casos, en un mismo análisis deben contemplarse las diversas funciones y hacer una descripción según la naturaleza de cada una de ellas.
3. Existen confusiones entre la función que se realiza y la jerarquía o nivel que se tiene. Suele ocurrir que existen puestos con las mismas funciones (o muy parecidas) y difieren sólo en el nivel jerárquico (p. ej., que en una gerencia general se llame a un colaborador "auxiliar de gerente" cuando dicho colaborador suele llamarse a sí mismo "subgerente").

Un análisis de puestos a nivel ejecutivo generalmente se conforma de la siguiente manera.

Título del puesto

El método para fijar los títulos debe estar perfectamente determinado dentro del sistema de la empresa.

Posición en la estructura de la empresa

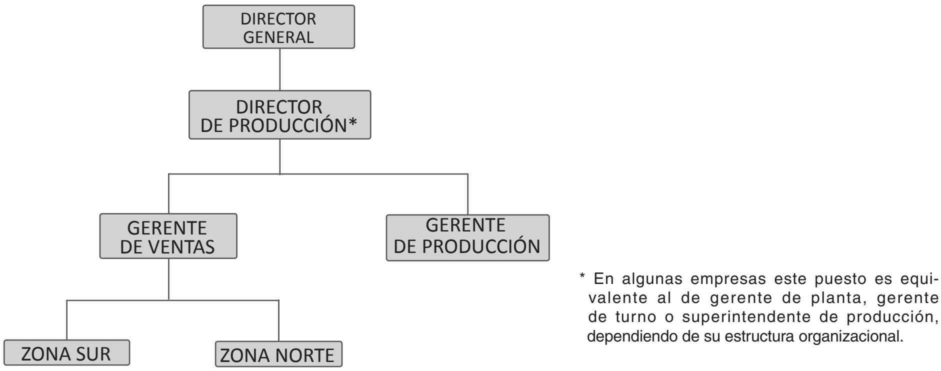
Debido a que en el nivel ejecutivo convergen todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad, tiene que fijarse cuidadosamente la posición jerárquica, determinando los siguientes aspectos:

1. Además del jefe inmediato, al cual reporta el ejecutivo respecto a la totalidad de los problemas que tiene a su cargo, es necesario tener en cuenta a quienes debe meramente informar, o bien que tienen sobre él una autoridad funcional.
2. En cuanto a los subordinados, debe distinguirse a aquellos que en forma inmediata reportan a él, quienes lo hacen en forma lineal y quienes tienen carácter de staff, así como aquellos que, aunque son subordinados de quienes dependen inmediatamente de él, siguen estando bajo su responsabilidad, de acuerdo con el principio según el cual la responsabilidad, aun delegada, sigue compartiéndose.
3. Sólo se marcarán los contactos que son permanentes (ya sea internos o externos), y que por su importancia tipifican el puesto. Se omitirán los contactos eventuales. A modo de ejemplo se muestra la figura 6-1.

Deberes generales

Resulta bastante difícil definir éstos, pues se corre el peligro de hacerlo con vaguedad debido a la misma amplitud y variedad de las funciones de un jefe a nivel ejecutivo. Los siguientes aspectos, que se derivan de los elementos de la administración, pueden ayudar a formular este punto.

Figura 6–1. Organigrama del análisis de puestos del director de producción



1. **Planificación.** Señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas; es fundamentalmente una labor de previsión.
2. **Organización.** Distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando.
3. **Integración.** Escoger de manera adecuada a las personas, así como los materiales y recursos necesarios, para llevar a cabo las actividades de la organización.
4. **Dirección.** Guiar a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo.
5. **Control.** Se refiere a los diferentes medios que permiten comparar los resultados reales con los estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

Funciones básicas

Parte principal de la descripción de puestos que reviste características muy especiales, pues debe seguirse un orden funcional y no cronológico, ya que el ejecutivo por lo regular no puede atender los asuntos que se le presentan en un orden predeterminado.

Descripción específica

En esta descripción habrá que distinguir las actividades diarias de las periódicas y de las eventuales, así como valorar en tiempo las dos últimas. De modo evidente, se trata de promedios aproximados de tiempo que pueden variar mucho. Aunque se repitan algunos puntos de las funciones básicas, esta descripción sirve simplemente para tener idea de cómo distribuye su tiempo un alto ejecutivo.

Especificación del puesto

En ella se incluye lo más importante (pero a la vez lo más difícil y técnico) en el análisis de puestos de un ejecutivo. Los factores más usuales que deben tomarse en cuenta son:

Conocimientos necesarios para ocupar el puesto

Deben incluirse los conocimientos de tipo académico que se suponen adquiridos en educación, e incluso precisar el tipo de escuela, pues debido a la importancia de estos puestos no basta con poseer un título para que la persona sea apta para ocuparlos.

Experiencia ocupacional

Debe precisarse con la mayor exactitud posible la experiencia adicional a los conocimientos y separar la que se requiere fuera de la empresa de la que debe adquirirse dentro de la misma (cursos, talleres, publicaciones, congresos, ponencias). También deberán precisarse los puestos y jerarquías por los que ordinariamente debe haberse pasado para ingresar al puesto a que se aspira. Asimismo, es necesario establecer de manera aproximada el tiempo que requerirá la persona que ocupe el puesto para desempeñarlo de manera eficiente.

Autoridad y responsabilidad

Lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume, por lo que deben precisarse estos dos factores con el mayor cuidado posible, ayudándose para ello de todos los elementos técnicos de que se disponga.

Se fijarán los límites de dicha autoridad, es decir, aquellos puntos en los que el ejecutivo carece de facultades para decidir. Estos límites pueden deberse al tiempo, a motivos financieros o políticos, a funciones administrativas, entre otros. Por ejemplo, puede darse el caso de que un ejecutivo tenga que disponer de una cantidad mayor de dinero que el presupuestado, para lo cual deberá pedir autorización a un ejecutivo de mayor rango.

Para fijar la autoridad hay que tomar en cuenta de qué tipo se trata; ésta puede ser:

1. **Autoridad formal.** Aquella que directamente le es concedida a un jefe para que, a su vez, la delegue o la ejerza sobre otras personas. Esta autoridad se divide en **lineal** (un supervisor ejerce su autoridad sólo sobre un grupo) y **funcional** (un trabajador puede estar bajo la supervisión de más de una persona, debido a que cada una de estas personas puede estar a cargo de algún aspecto particular de su trabajo). Como ejemplo de este último tipo de autoridad está el departamento de fotocopiado, que en algunas organizaciones depende en forma lineal de la gerencia de relaciones industriales, aunque como resultado del ejercicio de la autoridad funcional pueda recibir órdenes de la gerencia de ventas, de producción, entre otras.
2. **Autoridad técnica.** Ésta es propia de las áreas staff, las cuales, por su propia naturaleza, sólo imponen sus decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de ésta mediante el convencimiento.

En cuanto a la responsabilidad, la norma básica será: “A cada grado de autoridad conferida corresponde, natural y necesariamente, un grado de responsabilidad asumida, y viceversa”.

La responsabilidad suele ejercerse principalmente en los siguientes campos:

- **En trámites.** Aunque en el encabezado del análisis se hayan fijado los contactos permanentes con aquellas personas con las que se tiene que tratar algún asunto, en esta parte, apoyándose en dichos contactos, se precisará qué se espera del ejecutivo en cuanto a la obtención de resultados respecto a cada trámite, así como de todas las demás personas que estén a su cargo.
- **En creatividad.** Conviene fijar aquellos aspectos en los que todo ejecutivo debe mostrar innovación, ya que el buen jefe nunca puede ser estático. Ejemplos de esto serían crear una tecnología en producción, emplear nuevos sistemas, entre otros.
- **En información.** Guardar discreción, debido a que tiene acceso a datos confidenciales, delicados e importantes, como pueden ser: métodos y procesos de fabricación, proyectos nuevos, cambio de materiales, planos y diseños, políticas de la empresa, expedientes, etc.
- **En resultados.** Responsabilidad sobre resultados individuales, de algún proyecto o de algún área o departamento.
- **En recursos o bienes.** Como pueden ser dinero o valores, papelería, archivo, mobiliario, máquinas, equipo, herramientas, entre otros.
- **En contacto con el público.** Contacto directo con clientes o proveedores. Es importante por la imagen que pueden dar sobre la empresa.

Características que se requieren para ocupar el puesto

1. **Intelectuales.** Nivel de inteligencia, capacidad de imaginación, de atención, entre otros.
2. **Físicas.** Edad, sexo.
3. **Sociales.** Nivel socioeconómico, trato, , nacionalidad (en algunas organizaciones, debido a sus políticas internas, los puestos de nivel ejecutivo están reservados a personas con la nacionalidad del país de origen de dicha organización), entre otros.
4. **Psicológicas.** Personalidad, extraversión, don de mando, lealtad, entre otros.

Así, aunque el análisis tenga las características de un análisis general, requiere de una estructura absolutamente específica y un tanto distinta al de los análisis ordinarios. Incluso desde la recopilación de datos se requiere de una atención especial, ya que es muy difícil y delicado comprobar la información emitida por el ejecutivo.

COMENTARIOS

Es muy importante para corroborar la necesidad o importancia del puesto al hacer el levantamiento de la información, cuestionar al ocupante sobre el objetivo de su puesto y sobre la necesidad de su existencia. Esto debe hacerse para ubicar el nivel de conciencia del ocupante, además de permitir al analista conocer a profundidad las relaciones internas del personal, los cotos de poder y la verdadera relación que tienen los ocupantes de los puestos con éstos. Las respuestas que se obtienen van desde conocer perfectamente la importancia del puesto o cuán prescindible es, valorar a quienes se les contrata temporalmente y, hasta algo peor, acabar con el puesto y convertirlo en uno diferente.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Empresa

1. Nombre del puesto: ______________________________

2. Sueldo: ______________________________

3. Horario: ____________________ ____________________
   Mañana Tarde

4. Explique cuál es el motivo por el que fue creado el puesto: mencione qué se espera conseguir a través de sus funciones y para qué se persigue dicho objetivo.

5. Para lograr el objetivo mencionado se establecen varios objetivos parciales o a corto plazo que deben perseguirse constantemente; enuncie cuáles son.

6. Mencione cuáles son las funciones (o actividades) principales que se llevan a cabo en el puesto y describa lo que se hace, cómo y para qué, denotando la acción que se toma en cada una de ellas (supervisión, ejecución, coordinación, ayuda, asesoría, entre otros).

7. Mencione los conocimientos que considere necesarios para el puesto con el fin de desempeñar eficientemente las funciones asignadas. No es necesario manifestarlos en función de carreras profesionales, sino de conocimientos específicos (p. ej., electricidad, vapor, mecánica, procesos químicos, procesos textiles, termodinámica, motores diesel, motores eléctricos, turbinas, calderas, refrigeración, contabilidad general, de costos, de presupuestos, entre otros). Clasifique estos conocimientos en tres grados de intensidad: profundos, generales o básicos.

8. ¿Qué puestos dependen del suyo? Mencione únicamente los títulos de los puestos subordinados inmediatos.

9. ¿De qué puesto depende el suyo y qué otros puestos dependen de su jefe?

10. ¿Con qué otros departamentos de la empresa tiene comunicación regular? (Mencione los títulos de los departamentos y el centro de trabajo cuando no sea de la propia planta.)

11. ¿Qué relaciones tiene fuera de la empresa, con quiénes y para qué?

FECHA ______________________________

ANALISTA ______________________________

EJEMPLO DE UN ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria

CLAVE: CV-81

UBICACIÓN: Departamento de personal

REPORTA A: Jefe de personal

PERSONAL A SU CARGO: Auxiliar de oficina

PUESTOS CONEXOS: Inferior: Capturista.
Superior: Secretaria de gerencia

FECHA DE ANÁLISIS: 15 de enero de 2013

TITULAR DEL PUESTO:

REVISÓ:

ANALIZÓ:

Descripción genérica
Toma taquigráficamente lo que le dicta el jefe de personal; lo transcribe a la computadora; lleva el archivo del personal; recibe recados e interviene en los trámites necesarios para el personal, así como en la formulación de concentraciones y estadísticas.

Descripción específica
Actividades continuas

a) Toma taquigráficamente los dictados de su jefe y hace la transcripción de los mismos.
b) Contesta la correspondencia que se le encomienda y copia los artículos o estudios que se le señalen.
c) Despacha oportunamente la correspondencia, después de revisar las direcciones y el código postal.
d) Archiva la correspondencia del departamento, para lo cual lleva minutario y registro del mismo.
e) Atiende las llamadas telefónicas cuando su jefe no puede contestarlas, tomando nota de los recados. Comunica a su jefe con las personas que él le indica; para esto, mantiene al día el directorio de contactos del departamento.
f) Anota en la agenda de negocios los pendientes del departamento, así como los que resulten de sus gestiones, y recuerda oportunamente a su jefe cuándo los debe tratar.
g) Cuida que se haga la limpieza de la oficina, así como la presentación y el orden de ésta.
h) Anota y concentra los retrasos de los trabajadores.
i) Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores, con aviso o sin él, e informa diariamente a su jefe.

Actividades periódicas

a) Elabora boletines, circulares y demás documentos ordenados por el jefe y vigila que

el auxiliar los reproduzca en las cantidades señaladas.

b) Abre expediente a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.

c) Proporciona, de acuerdo con las instrucciones de su jefe, los expedientes de archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.

d) Atiende a las personas que se presenten al departamento y les pregunta su nombre, y el asunto a tratar antes de pasarlos con el jefe, o toma sus recados en formas especiales, en los casos en que él no pueda recibirlos o esté ausente.

e) Recibe los reportes de los trabajadores enfermos, los notifica al médico para que se compruebe esta circunstancia y recoge el dictamen del mismo.

f) Registra oportunamente los cambios de salario, puesto, domicilio, entre otros.

Especificación del puesto

Habilidad

a) Instrucción: Secundaria y dos años de estudios comerciales que comprenden, por lo menos, gramática, taquigrafía, captura de datos en computadora, archivo, correspondencia y documentación.

b) Experiencia: Un año como mínimo, que le permita tener precisión, limpieza y rapidez (80 palabras por minuto en taquigrafía y 40 en captura en computadora).

c) Criterio: El necesario para resolver problemas sencillos y para la selección y catalogación en el archivo.

Esfuerzo

a) Físico: El necesario para la captura de información en computadora realizada durante casi toda la jornada.

b) Mental: Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones para evitar errores. Buena memoria.

Responsabilidad

Se necesita discreción, debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

Condiciones de trabajo

a) Posición: Varía, pero predomina la de estar sentada.

b) Cansancio: El producido por el esfuerzo de captura de datos en computadora.

Relaciones del puesto

a) Internas: Mantiene relaciones interpersonales con el jefe de personal, el auxiliar de oficina, los trabajadores y con la gente de los demás departamentos.

b) Externas: Mantiene contactos interpersonales con los clientes y con la gente que acude a la oficina a pedir informes, así como con el médico de la empresa.

Aprobaciones:

TITULAR	JEFE INMEDIATO

ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Puesto.

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

____

¿Cuánto tiempo lleva en él? ______________________________

¿Cuál es el número de empleados en el puesto? ______________________________

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? ______________________________

¿Hay en la empresa otros puestos semejantes al suyo? ______________________________

¿Cuáles son esos puestos?	¿Cuál es la diferencia?
______________	______________
______________	______________
______________	______________

2. Ubicación.

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado el puesto? ______________________________

____

____

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? ______________________________

____

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? ______________________________

____

¿Cuáles son los puestos bajo su mando? ______________________________

____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo? ______________________________

3. Reporta.

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato ______________________________ para ______________________________

____

Jefe superior ______________________________ para ______________________________

____

Reporta además a ______________________________

para ______________________________

____

____

4. Relaciones internas.

¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto?

Ascendentes ______________________________

(Puestos sobre su nivel)

Descendentes ______________________________

(Puestos bajo su nivel)

Horizontales ______________________________

(Puestos de su mismo nivel)

5. Relaciones externas.
¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con quién?	¿Para qué?	¿Con qué frecuencia? (en qué porcentaje)

6. Descripción genérica.
Describa brevemente en qué consiste su trabajo, qué función cubre y qué finalidad tiene.

____
____
____
____
____
____

7. Descripción específica.

a) ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)	Horas aproximadas

b) ¿Qué actividades periódicas hace en su puesto?

(Repetidas a intervalos regulares)	Horas	Frecuencia

c) ¿Qué actividades eventuales se realizan en su puesto?

	Frecuencia

d) ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? ______________________
¿Cuáles son? ____
____
____
____
____
____
____

8. Especificaciones del puesto.

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

¿Qué?	**¿Para qué?**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Leer y escribir	______	______	______	______	______
Operaciones aritméticas	______	______	______	______	______
Captura de datos en computadora	______	______	______	______	______
Contabilidad	______	______	______	______	______
Manejo de máquinas	______	______	______	______	______
Dibujo	______	______	______	______	______
Idiomas	______	______	______	______	______
Otros	______	______	______	______	______

9. ¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?

Primaria	1	2	3	4	5	6	
Secundaria	1	2	3				
Bachillerato	1	2	3				¿Cuál?
Carrera técnica	1	2	3				______
Licenciatura	1	2	3	4			______
Oficio (número de años)	______						______

10. Experiencia.

a) ¿Cuál es la experiencia que usted ha tenido?

	¿En qué puestos?	¿Cuánto tiempo?
Fuera de la empresa	______________________	______________________
	______________________	______________________
	______________________	______________________
	¿En qué puestos?	**¿Cuánto tiempo?**
Dentro de la empresa	______________________	______________________
	______________________	______________________
	______________________	______________________

b) ¿De qué puesto pasó a cuál?
____

c) ¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñara eficientemente sus labores?

Días ____________ Meses ____________

Semanas ____________ Años ____________

11. Criterio.
Exige el criterio para realizar su trabajo.
a) ¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida?
____________________ Explique: ____________________________________
____
____

b) ¿Que usted mismo lo organice diariamente en forma distinta? ______________
Explique: ____
____
____

c) ¿Que organice o asigne diariamente el trabajo de otros? ____________________
Explique: ____

d) ¿Que tome decisiones y resuelva problemas?____________________________
Señale cuáles: ____
____
____

e) Toma de decisiones y resolución de problemas.

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Nunca	( )	( )	( )	( )
Casi nunca	( )	( )	( )	( )
A veces	( )	( )	( )	( )
Constantemente	( )	( )	( )	( )

g) En caso de que se le presente algún problema, ¿quién lo resuelve?
- Usted mismo ______
- Supervisor ______
- El jefe de departamento ______
- Otra persona ______ ¿Quién?______

12. Iniciativa.

El puesto exige iniciativa:

a) Normal a todo trabajo. ( )
b) En ocasiones sugerir métodos, mejoras para su trabajo. ( )
c) Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos. ( )
d) Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos. ( )
e) Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas. ( )

13. Requisitos del puesto.

a) Exige el puesto algún requisito acerca de:
Sexo ______ Edad ______ Estado civil ______

b) ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

Resistencia física	______	Habilidad matemática	______
Discriminación visual	______	Habilidad manual	______
Percepción	______	Habilidad mecánica	______
Memoria	______	Razonamiento	______
Creatividad	______	Expresión oral	______
Expresión escrita	______	Don de mando	______

c) ¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?
______
______

d) Exige el puesto:

Núm.	Actividad	Núm. de importancia para el puesto
1	Atención concentrada intermitente	______
2	Atención concentrada constante	______
3	Atención dispersa	______

Atención	Intermitente	Constante
Esfuerzo visual	______	______
Esfuerzo auditivo	______	______

14. Responsabilidad.

a) Bienes:

Bienes	¿Qué?	¿Cuáles?	¿Cuántos?
Papelería	______	______	______
Archivo	______	______	______
Mobiliario	______	______	______
Despacho	______	______	______
Máquinas	______	______	______
Herramientas	______	______	______
	______		______
Dinero	______	Cantidad $	______
Documentos	______	¿Cuáles?	______
Al portador	______	¿Cuáles?	______
Nominativos	______	¿Cuáles?	______

Posibilidad de pérdida __________ Remota__________ Fácil__________

Señale cuáles: ______________________________________

____

b) Trámites:

Para considerar este punto debe tomar en cuenta los posibles actos o circunstancias que, en el ejercicio de su trabajo y debido a algún error involuntario, perjudiquen su trabajo, su departamento, otro departamento o a la empresa, hasta que dicho error sea descubierto.

Monto económico aproximado $ ______________________________

Tipo de trámite ______________________________________

____

Causa del daño: ______________________________________

____

Probabilidad de que ocurra: ______________________________

____

Actividad involuntaria que lo causa: __________________________

____

____

c) Supervisión.

¿Realiza usted alguna supervisión en su puesto? ____________________

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	______	______	______
Indirecta	______	______	______
Esporádica	______	______	______

¿Qué trabajos supervisa?____
____
____

d) Discreción.
En el desempeño de su puesto, ¿tiene usted acceso a datos confidenciales? ______
Señale cuáles:

Métodos y procesos de fabricación	( )
Proyectos nuevos	( )
Cambio de materiales	( )
Planos y diseños	( )
Políticas generales de la empresa	( )
Políticas de ventas	( )
Expedientes/historiales	( )

¿Qué clase de consecuencia podría traer su indiscreción?
____
____
____

e) Contacto con el público.En el desempeño de su puesto, ¿tiene usted contacto con el público?

¿Con quiénes?	¿Para qué?	Frecuencia
____________	____________	____________
____________	____________	____________
____________	____________	____________

¿Qué consecuencias puede traer dar un trato inadecuado a estas personas?
____
____
____

15. Clima de trabajo.
a) ¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

Bien ventilado	( )	Extremoso	( )
Frío	( )	Ruidoso	( )
Caliente	( )	Iluminado	( )
Templado	( )		

b) ¿En qué posición desarrolla sus labores?

De pie	( )	Agachado	( )
Sentado	( )	Otras	( )
Caminando	( )	Especifique	( )

c) ¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono ____________________ Normal ____________________

Rutinario ____________________ Variado e interesante ____________________

16. Riesgos y enfermedades.
En el desempeño de sus labores, ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone? Enumérelos.
Tipos de riesgos: ____
____
____
¿Qué los ocasiona? ____
____
____
¿Qué consecuencias tiene?____
____
____

Analizó: ____

Revisó: ____

Fecha: ____

ANÁLISIS DE PUESTOS

Departamento ______________________ Sección ______________

Título actual del puesto ________________ Área ________________

Otros títulos ______________________ Número de plazas ________

Turnos: 1o. ( ) 2o. ( ) 3o. ( ) Especial ( ) ¿Cuál? ______________

Puestos del supervisor inmediato: ______________________________
____
____
____

1. Descripción del trabajo.

Actividades desempeñadas	Frecuencia	Tiempo promedio	Porcentaje de tiempo semanal

2. Preparación requerida.

Primaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Secundaria		(1)	(2)	(3)		
Preparatoria o vocacional		(1)	(2)	(3)		

Especial ______________. Años ______________.

( ) Sumar y restar
( ) Multiplicar y dividir
( ) Fracciones decimales
( ) Lectura de órdenes
( ) Interpretación de dibujos
( ) Aplicación de fórmulas

Redacción de informes:

( ) Mediante formas
( ) De otro tipo

Conocimientos especiales de: ____
____
____

3. Formas en que se reciben las instrucciones (acompañe formas utilizadas, en su caso).

( ) Verbalmente
( ) Por escrito
( ) Ambas formas
( ) Con demostraciones
( ) Con diseños
( ) Con planos y especificaciones
( ) Con muestras

( ) Frecuentes
( ) Ocasionales
( ) Variadas
( ) Repetitivas

4. Experiencia exigida.

Tiempo de aprendizaje hasta ser productivo:
Meses
( ) De 1 a 3
( ) De 3 a 6
( ) De 6 a 9
( ) De 9 a 12
( ) Más de 12 meses. Especifique ______________________________________

Puestos previos deseables: ____
____
Puestos a los que se podría proyectar al titular: _________________________
____

Habilidades especiales requeridas: _____________________________________
____
____

5. Equipo (máquinas) y materiales (productos) que se manejan.

Equipo (máquinas)	Materiales (productos)	Herramientas

6. Responsabilidad por recurso.

( ) Abastecimiento y materiales en proceso
( ) Herramientas

( ) Equipo
( ) El volumen de producción final
Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños
Desde $ ______________________ Hasta $ ______________________
Observaciones: ____
____
____
____

7. Supervisión de otros.

a) Refiera el puesto y nombre de los trabajadores (en caso de asignaciones fijas) a los que el titular supervisa:

Puesto	Nombre
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________

b) Indique el grado de responsabilidad del trabajador por la supervisión ejercida en las siguientes actividades (marque con una T si la responsabilidad es total y con una P si es parcial).

( ) Asignación de trabajos
( ) Verificación de trabajos
( ) Métodos de trabajo
( ) Transferencias
( ) Medidas disciplinarias
( ) Atención de quejas
( ) Cumplir con procedimientos establecidos

8. Supervisión recibida.

( ) Supervisión frecuente
( ) Tareas cortas verificadas
( ) Se siguen los procedimientos formales en la rutina de trabajo, con supervisión.
En caso necesario, explique: ____
____
____

9. Responsabilidad por la seguridad de otros.

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Especial	Extremo
Arañazos	( )	( )	( )
Cortaduras leves	( )	( )	( )
Rozaduras	( )	( )	( )
Quemaduras leves	( )	( )	( )

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Especial	Extremo
Golpes	( )	( )	( )
Pérdida de dedos	( )	( )	( )
Fracturas	( )	( )	( )
Pérdida de peso	( )	( )	( )
Pérdida de ojo	( )	( )	( )
Pérdida de pierna	( )	( )	( )
Pérdida de brazo	( )	( )	( )
Invalidez total	( )	( )	( )
Muerte	( )	( )	( )
Otras	( )	( )	( )

Especifique cuáles otras ____

____

____

10. Riesgo personal de accidentes.

Naturaleza	Frecuencia			
	Ninguna	Poca	Común	Mucha
Cortaduras leves	( )	( )	( )	( )
Quemaduras leves	( )	( )	( )	( )
Cortaduras graves	( )	( )	( )	( )
Quemaduras graves	( )	( )	( )	( )
Golpes	( )	( )	( )	( )
Exposición a alto voltaje	( )	( )	( )	( )
Caídas	( )	( )	( )	( )
Daños en los ojos	( )	( )	( )	( )
Daños al oído	( )	( )	( )	( )
Daños al olfato	( )	( )	( )	( )
Manejo de materiales explosivos	( )	( )	( )	( )
Manejo de materiales inflamables	( )	( )	( )	( )
Manejo de materiales tóxicos	( )	( )	( )	( )
Manejo de materiales corrosivos	( )	( )	( )	( )
Otros	( )	( )	( )	( )
Explique cuáles otros	( )	( )	( )	( )

11. Medidas de seguridad y equipos de que dispone el trabajador.

Medidas de seguridad	Equipos de seguridad
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________

12. Iniciativa.

Dé uno o más ejemplos típicos de situaciones en las que el trabajador deba usar su Iniciativa: ____

13. Contacto con otros (relaciones de trabajo).

( ) Poco o ningún contacto, excepto con sus asociados inmediatos.
( ) Contacto únicamente dentro de la sección o departamento.
( ) Poco contacto con personas ajenas a la sección o departamento de la compañía.
( ) Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía.
( ) Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía.

Explique el motivo de esta relación: ____

14. Área de trabajo.

( ) En lugar cerrado
( ) Al aire libre
( ) En plataforma
( ) En elevador
( ) No localizada
( ) En una fosa
( ) En andamio
( ) Suspendido
( ) En escaleras
( ) Otros

Indique cuáles otros: ____________________

15. Condiciones de trabajo.

( ) Calor
( ) Cambios repentinos de temperatura
( ) Húmedo
( ) Seco
( ) Mojado
( ) Polvoriento
( ) Aislamiento
( ) Trabajo en grupo
( ) Trabajo junto con otros
( ) Expuesto al sol y a la lluvia
( ) Mala iluminación
( ) Iluminación adecuada
( ) Mala ventilación
( ) Sucio
( ) Tranquilo
( ) Ruidoso
( ) Expuesto a objetos móviles
( ) Grasoso
( ) Olores desagradables
( ) Equipo poco accesible
( ) Ventilación adecuada
( ) Humo
( ) Resequedad
( ) Otras

Especifique cuáles otras ____________________

16. Requisitos físicos.

Edad: máxima ____________________
mínima ____________________

Agudeza auditiva: ( ) Normal
( ) Mayor de la normal

Peso: máximo ____________________
mínimo ____________________

Desarrollo del tacto: ( ) Normal
( ) Mayor de lo normal

Agudeza visual: ( ) Normal
( ) Mayor de lo normal

Otros:____________________________
____
____

Actividad	Frecuente	Muy frecuente
( ) Sentado	( )	( )
( ) Caminando	( )	( )
( ) Inclinado	( )	( )
( ) Balanceando	( )	( )
( ) Estirando	( )	( )
( ) Trepando	( )	( )
( ) Arrastrando	( )	( )
( ) De pie	( )	( )
( ) Agachado	( )	( )
( ) Hincado	( )	( )
( ) Esfuerzo con las manos	( )	( )
( ) Esfuerzo con los dedos	( )	( )
( ) Empujando	( )	( )
( ) Jalando	( )	( )
( ) Levantando objetos de menos de 5 kg	( )	( )
( ) Levantando objetos de 5 a 10 kg	( )	( )
( ) Levantando objetos de 10.5 a 22 kg	( )	( )
( ) Levantando objetos de 22.5 a 30 kg	( )	( )
( ) Levantando objetos de más de 30 kg	( )	( )

17. Esfuerzos físicos.

( ) Ninguno
( ) Poco
( ) Promedio
( ) Grande

18. Naturaleza del trabajo.

( ) Repetitivo
( ) Semiautomático
( ) Automático
( ) Sencillo
( ) Serie de operaciones similares
( ) Serie de operaciones distintas
( ) Trabajo continuo que requiere atención a los detalles
( ) Otros

Explique: ____

____

____

____

Comentarios y observaciones del analista

____

____

____

____

____

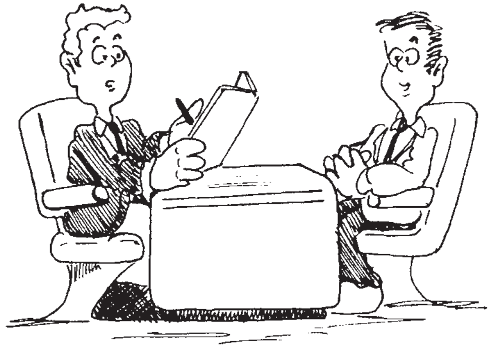
____

Nombre del analista: ____________________________________

Fecha: ____

7

Valuación de puestos



"Todo hombre es como un cheque en blanco firmado por Dios. Nosotros mismos escribimos en él la cifra de su valor con nuestro merecimiento."
Amado Nervo

Debido a la gran importancia que reviste la valuación de puestos en la selección de personal, se mencionará esta técnica, aunque de manera breve, ya que existen publicaciones que abordan de manera más amplia el tema.

La finalidad de la valuación de puestos es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor de diversos trabajos y, de esta manera, establecer un sistema racional de paga. La valuación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro de la organización, pues establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que se requieren para desempeñarlo, y así poder realizar una justa comparación entre los diversos puestos dentro de la organización. Por otra parte, como resultado de una adecuada comparación y retribución de un puesto, puede lograrse también que la relación empleado-patrón sea más armoniosa. Diversas empresas prestan este tipo de servicios de manera profesional; entre ellas puede mencionarse a Mercer y Stevenson.

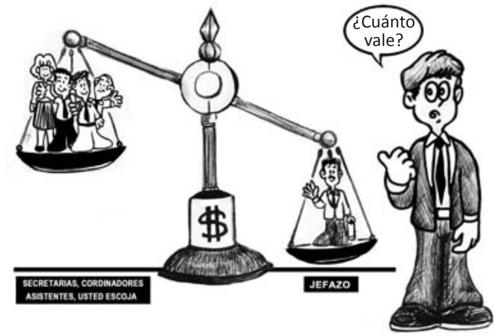
REQUERIMIENTOS DEL VALUADOR

Aunque ninguno es un requerimiento indispensable por sí solo, es recomendable que el valuador de puestos cumpla con varios de los requisitos siguientes:

- Experiencia en organizaciones de diferentes tipos.
- Preferentemente haber sido empleado.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Manejo de estadística y paquetes estadísticos (de ser necesario).
- Habilidades en el manejo de grupos.
- Si es un equipo, preferentemente par, equilibrio de juicios duro/blando.
- Capacidad de valoración: tacto en las relaciones y habilidades en la comunicación (comunicación asertiva y efectiva).

Los sistemas para valuar los puestos están divididos en tres grupos:
- Sistemas no cuantitativos.
- Sistema híbrido.
- Sistemas cuantitativos.

SISTEMAS NO CUANTITATIVOS



Reciben esta denominación por carecer de elementos numéricos para su determinación; los principales son el de alineamiento y el de grados.

Sistema de alineamiento

Este sistema también es llamado de rangos, de organización, de valuación por series y de categorías. En él todos los puestos se jerarquizan y se ubican en una escala continua, partiendo del más importante para la empresa hacia el más elemental. La clasificación se realiza tomando en cuenta la dificultad relativa de tareas y el valor de ellas para la organización. Algunos sistemas requieren de un comité de valuación, aunque en el de alineamiento no es indispensable.

En resumen, el sistema consiste básicamente en el establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación, la elaboración de una definición para cada una de ellas y, por último, el agrupamiento de los puestos en dichas categorías. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

Procedimiento

1. Se realizan tantos juegos de tarjetas de los puestos que habrán de valuarse como miembros del comité valuador existan (en caso de que se haya determinado la participación de un comité).
2. Se pide a cada miembro del comité valuador que ordene las tarjetas según la importancia de cada puesto para la organización.

3. Una vez hecho lo anterior, los datos se incorporan en la tabla de concentración de datos (véase cuadro).
4. Se obtiene un promedio para cada puesto y se jerarquiza según la calificación obtenida después de haber calculado dicho promedio.

Ventajas y desventajas

La desventaja de este sistema es su subjetividad, ya que se basa en la apreciación particular del comité valuador. Además, no es flexible, ya que sería necesario rehacer la valuación de puestos si se agregara un puesto más a la organización. Asimismo, este sistema sólo puede ser aplicado en pequeñas organizaciones. La ventaja de éste es que resulta rápido y barato.

Cuadro 7–1. Sistema de alineamiento.

Título del puesto	VALUADORES						Promedio	Número de orden	Sueldo mensual
	I	II	III	IV	V	VI			
Auxiliar de contabilidad	4	4	3	3	3	4	3.5	4	$ 5,000.00
Facturista	5	5	5	7	6	5	5.5	5	$ 4,300.00
Almacenista	7	7	7	6	8	7	7.0	7	$ 3,150.00
Cajera	3	3	2	4	4	3	3.2	3	$ 5,600.00
Encargado de departamento	2	2	4	2	2	2	2.3	2	$ 6,500.00
Mozo	9	9	9	9	9	9	9.0	9	$ 2,500.00
Contador	1	1	1	1	1	1	1.0	1	$ 7,500.00
Empacador	8	8	8	8	7	8	7.8	8	$ 2,500.00
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	5.7	6	$ 3,500.00

I y II: Representantes sindicales.
III y IV: Representantes de la empresa.
V: Analista.
VI: Representante del departamento de personal.
Promedio: Suma de puntuaciones entre los números de valuadores.
Número de orden: Orden en el que quedan los puestos de acuerdo con el promedio.
Sueldo mensual: Sueldo que gana la persona que ocupa el puesto.

SISTEMA HÍBRIDO

Este sistema contiene elementos tanto de sistemas cuantitativos (numéricos) como de los no cuantitativos, y está representado por el método de comparación de factores.

Método de comparación de factores

Este método representa un gran esfuerzo por tecnificar los métodos de valuación de puestos. Los resultados que de él se obtienen son más representativos de la

realidad, y su apreciación es más imparcial que cuando se emplean únicamente los sistemas cuantitativos.

El método consiste en dar un orden a los diferentes empleos, tomando como punto de referencia los factores que los integran. Este método supone también la asignación de valores monetarios, que pueden representarse con puntos.

Procedimiento

1. Integración de un comité.
2. Elección de los puestos-tipo, que servirán de base para el ordenamiento y valuación de los puestos restantes.
3. Elección de los factores. Se aconseja que el número de ellos nunca sea mayor de ocho. Se considera que el óptimo es de cinco. Los factores que habrán de revisarse deben ser los siguientes:
   - Aptitudes mentales.
   - Aptitudes físicas.
   - Habilidad.
   - Responsabilidad.
   - Condiciones de trabajo.

4. Una vez elegidos los factores que se consideran en la evaluación, el comité ponderará cada puesto de acuerdo con las aptitudes físicas y mentales que éste demande, las habilidades que se requieran, las responsabilidades y las condiciones de trabajo. Posteriormente se concentrarán las calificaciones otorgadas a cada puesto según el factor, y por último se promediarán.

Ventajas y desventajas

Una vez que las escalas de valuación están determinadas, es fácil incorporar nuevos puestos a estas escalas, debido a la flexibilidad del sistema. Sin embargo, si no están bien establecidos los criterios de salarios para los puestos importantes, toda la escala puede verse afectada. Asimismo, un cambio en las funciones del puesto-tipo usado para establecer la escala puede ocasionar que sus valores completos varíen. Por otra parte, a corto plazo este sistema es más costoso que los anteriores.

SISTEMAS CUANTITATIVOS

Como su nombre lo indica, estos sistemas utilizan elementos numéricos o puntuaciones. Dentro de ellos se incluyen el sistema de valuación por puntos y el Perfil guía de Hay.

Sistema de valuación por puntos

Este sistema creado por Merric R. Lott es el más usado en las organizaciones. Se basa en la asignación de puntos a cada una de las características necesarias para el desempeño de un puesto. Los fundamentos de este sistema son los siguientes:

comparar las características de un puesto con modelos o definiciones que hayan sido preestablecidos; asignar a éstos un valor determinado con base en la comparación realizada con anterioridad; asignar a cada puesto el sitio que le corresponda, en una escala de sueldos o salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento

1. Definición de factores o características.
2. Asignación de porcentajes o valores a los diferentes factores.
3. Definición de subfactores.
4. Asignación de valores a los subfactores.
5. Determinación de la escala que se utilizará para valuar.
6. Definición de grados dentro de cada subfactor.
7. Asignación de puntos a cada grado.
8. Fijación del valor en puntos correspondiente a cada puesto.
9. Comparación de los salarios y valores en puntos.
10. Elaboración de la gráfica de dispersión de salarios.
11. Trazado de la recta ideal.
12. Determinación de las escalas de valuación.

Ventajas y desventajas

Entre sus ventajas pueden mencionarse las siguientes:

- Es altamente confiable, de ahí su gran aplicación en las organizaciones.
- Emplea una escala de tipo gráfico, que lo hace más objetivo que los demás sistemas.
- La división de las funciones del puesto en factores permite valuar todos los componentes del puesto.
- Es más flexible que todos los sistemas mencionados, ya que puede adaptarse con facilidad en caso de que sea agregado un nuevo puesto a la escala de valuación.

Algunas de sus desventajas son:

- Requiere de entrenamiento para todos los miembros del comité valuador.
- En ocasiones la valuación por puntos se hace de manera rápida y más o menos arbitraria, y en otras demanda mucho tiempo.

Perfil Guía de Hay

Este sistema fue desarrollado por Edward N. Hay en 1951, y en 1954 creó las tablas guía, mediante las que explicaba la asignación de puntos de valuación. A partir de entonces se le conoce como el Sistema perfil guía de Hay. Contiene algunos aspectos del método de comparación de factores, así como del de puntos, además de los propios, siendo sus principales objetivos (Ramón Fernández, 2000):

1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

A continuación se exponen los factores y subfactores considerados por el Perfil guía de Hay.

- **Habilidades**. Conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades. Se divide en tres: especializadas, gerenciales y de relaciones interpersonales.
- **Solución conceptual de problemas.** Proceso de pensamiento que se requiere en el puesto para analizar, comprender y evaluar la situación y encontrar las soluciones adecuadas. Se divide en dos: ambiente de referencia, que se relaciona con los apoyos necesarios para la búsqueda de soluciones, y la complejidad del proceso de pensamiento, necesario para encontrar las soluciones pertinentes.
- **Responsabilidad por resultados.** Efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización y tiene que guarda relación con las limitaciones y controles que condicionan al titular para lograr las finalidades del puesto, el volumen general de los resultados específicos sobre los que incide y la manera en que influye sobre ellos. Se divide en tres: libertad para actuar, magnitud e impacto.

En conjunto, estos factores permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de los factores incorporados en cada una de las tres tablas se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto (Ramón Fernández, 2000).

Mediante el Sistema Hay, la valuación de puestos puede hacerse de dos maneras:

1. **Por medio de las tablas guía.** Al igual que con los valores asignados a cada factor del puesto, se elaboran con base en las características y necesidades de la empresa.
2. **Por medio del perfil del puesto.** Para obtener este perfil se considera la proporción de habilidades, solución de problemas y responsabilidad por resultados, que en su conjunto integran 100% de la estructura del puesto.

Ventajas y desventajas

Dentro de sus ventajas se encuentran:
- Se basa en principios y conceptos que son de fácil manejo.
- Reduce al mínimo los juicios subjetivos de los miembros del comité valuador.

Sus desventajas son:

- En México, Hay y Asociados tienen el derecho exclusivo para la implantación y el mantenimiento del método.
- El costo de implantación y mantenimiento es alto.
- Se requiere entrenamiento de los valuadores.

MERCADO DE SUELDOS Y SALARIOS

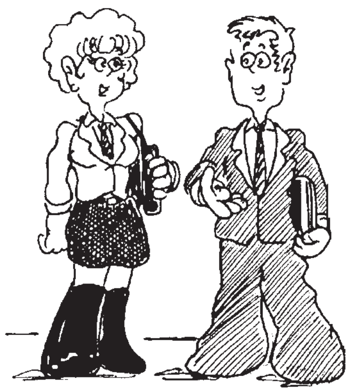
Para el profesional de recursos humanos es muy importante conocer cómo está el mercado de sueldos y salarios, no sólo para la valuación de puestos, sino también para la revisión de contratos colectivos, incrementos de sueldo, administración de prestaciones y beneficios, definir un rango de sueldo para reclutamiento.

Existen empresas que se dedican a hacer los estudios de mercado de sueldos y salarios incluso por giros y venden los resultados a las empresas, pero también se puede tener conocimiento sobre cómo están los sueldos en el mercado de distintas formas, como puede ser buscando ofertas de trabajo de puestos similares a los que se tienen y ver el sueldo y prestaciones que ofrecen otras empresas, también se puede publicar vacantes sin especificar el sueldo (mencionar que el sueldo es a negociar o de acuerdo a aptitudes) y a los candidatos que se postulen preguntarles el sueldo que estaban percibiendo, también algunas bolsas de trabajo te permiten hacer consultas en sus bases de datos de candidatos y dentro de la información que mencionan se puede encontrar el sueldo que percibían.

En la página de Misalario.org o en la de Observatoriolaboral.gob.mx de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se puede encontrar información sobre el comportamiento de las ocupaciones y las profesiones más representativas en el país, incluyendo el sueldo promedio.



Reclutamiento de personal 8



"Ninguna empresa puede ser
mejor o peor que las personas
que la integran."
Kaoru Ishikawa

Una vez analizado lo concerniente a la estructura de la empresa, los aspectos importantes de la Ley Federal del Trabajo y la técnica de análisis de puestos, el profesional de Recursos Humanos podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, utilizando para ello la técnica o método que más convenga a sus necesidades.

Antes de mencionar los diferentes métodos para la obtención de recursos humanos es conveniente establecer la definición de reclutamiento, que es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos, como los descritos en el análisis de puestos, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa, así como los aspectos legales que menciona la Ley Federal del Trabajo.

En el caso de una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida, podría plantearse la siguiente pregunta: ¿cuándo se necesita un reclutamiento? Se puede requerir en los siguientes casos:

- Cuando es un puesto de nueva creación.
- Cuando se tiene un puesto vacante por alguna baja o promoción.
- Cubrir un puesto por tiempo determinado (por incapacidad, temporada, etc.).

En el momento en que la empresa cuenta con un reclutador capacitado, éste deberá plantearse en primera instancia lo siguiente: ¿cómo, dónde y cuándo encontraremos estos recursos humanos? El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A

estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite contar con tiempo suficiente para poder escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal, por lo cual es muy importante hacer un buen proceso de reclutamiento y selección, para poder justificar la inversión que implica.

En seguida se presentan los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: las internas y las externas (figura 8-1).

Fuentes internas

Se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Sindicatos

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato. (Este punto ya se trató en el capítulo 5.)

Archivo o cartera de personal

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio. Si la empresa cuenta con una bolsa de trabajo en línea, en la que personas interesadas en pertenecer a la empresa envíen sus datos, esas solicitudes también pueden formar parte de su cartera de personal. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el reclutador deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten. Desgraciadamente, es probable que esta base de datos no se encuentre actualizada desde la última vez que se consultó, y de manera específica el registro (que son los datos de la persona) podría estar caduco o simplemente es posible que la persona ya no esté disponible.

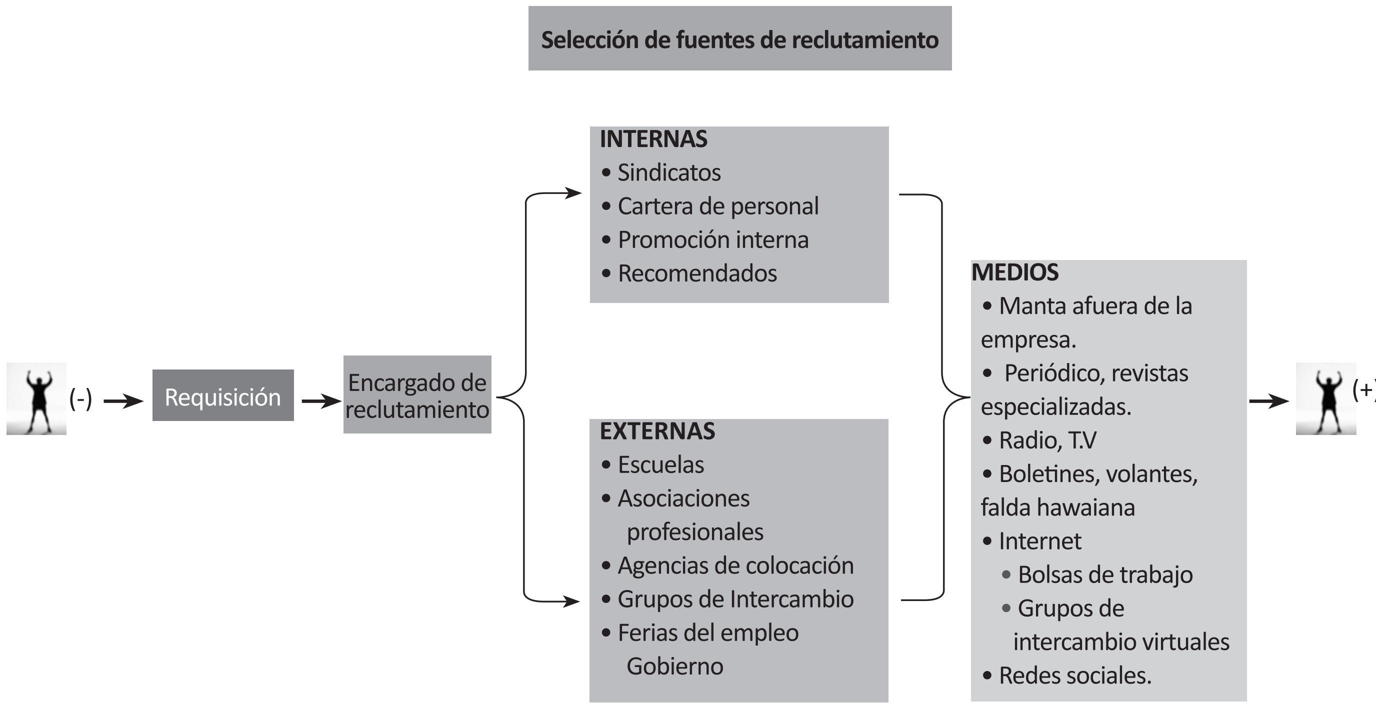


Figura 8-1. Proceso de reclutamiento de personal.

Familiares y recomendados

Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia de personal

Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto.

En este rubro también puede considerarse a estudiantes que han ingresado a realizar prácticas profesionales en la empresa y que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

Fuentes externas

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que a continuación se describen.

Fuentes profesionales y educativas

Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; éstas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, y de esta forma determinar si las personas que ahí se encuentran cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Aunque en las bolsas de trabajo de las instituciones educativas puede haber profesionales que ya cuenten con experiencia, pueden servir principalmente para vacantes de becarios, practicantes, trainees o para prestadores de servicio social o prácticas profesionales, ya que en su mayoría son estudiantes o recién egresados. En algunas instituciones educativas existen también proyectos de vinculación profesional, como el verano de investigación científica, reclutamiento de principiantes, ferias del empleo y bolsas de trabajo, en las que las empresas boletinan sus vacantes y las organizaciones educativas se encargan de enviar información sobre posibles candidatos. Cabe resaltar la importancia del reclutamiento posterior a congresos y seminarios.

Asociaciones profesionales

Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas

asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas (AMIME), Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ), Colegio de Contadores, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH). También hay asociaciones por zonas como la Asociación Industrial Vallejo A.C (AIVAC) y la Asociación Industrial de Tlalnepantla (AIETAC).

Bolsas de trabajo

Estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para que se publiquen sus vacantes en los boletines de las bolsas de trabajo (p. ej., la bolsa universitaria de trabajo UNAM, bolsas de trabajo de diferentes cámaras [Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, entre otras]). Otros organismos que funcionan de modo similar son el Instituto Politécnico Nacional, el Gobierno del Distrito Federal (mediante sus 16 delegaciones), el Servicio Nacional de Empleo (SNE), el Instituto Mexicano de la Juventud, el Instituto Nacional de Personas Adultas Mayores (Inapam) y la Universidad Autónoma Metropolitana, entre otros.

Agencias de colocación

Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo ("head hunting"), cobran desde 10 hasta 30% del salario anual integrado. Entre este tipo de empresas destacan Manpower y Adecco.

Outsourcing

Este tipo de reclutamiento (también llamado subcontratación) tan en boga hoy en día se refiere a empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora fungen como sustitutos patronales para poner a prueba la pericia y las actitudes de los empleados, o como una manera de evitar tener relación laboral con dichos empleados y así tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa que los subcontrató.

Otra modalidad de *outsourcing* consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social, o a estudiantes en cualquier condición. La selección del personal bajo estas condiciones facilita el acceso a personal fresco, sin vicios institucionales y con amplias aptitudes, que asumirá con mayor facilidad el compromiso organizacional y cuya capacitación constituirá una excelente inversión. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso en nómina, pues en ésta pueden figurar sólo los mejores y aquellos que convengan a los intereses de la empresa. Dos empresas que proporcionan este servicio, así como el maquilado de nómina, son Manpower y Adecco.

Es importante revisar en el capítulo 5 lo que menciona la LFT con relación a la subcontratación.

La puerta de la calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin haber recibido algún aviso por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea a dejar su currículum con el objetivo de que sea revisado por el reclutador y acceder a una oportunidad laboral.

Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio fungen como fuentes naturales de reclutamiento, ya que los candidatos se postulan continuamente para cubrir sus vacantes (p. ej., las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entre otras).

Si se tienen puestos con mucha rotación y que pueda haber candidatos en la zona, como pueden ser ayudantes generales o promotores; es recomendable colocar una manta afuera de la empresa para recibir solicitudes, en donde se mencionen la información principal de la vacante y los requisitos mínimos.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO



Medios de difusión que el encargado de reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. A continuación se citan los principales de éstos.

Medios impresos

La prensa es uno de los medios más utilizados para reclutar personal. Básicamente, en el caso de personal ejecutivo se emplean anuncios en la primera plana de la sección de oferta de empleos, en periódicos o revistas que sean de contenido más

especializado; en el caso de las personas que buscan trabajo se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad no sólo en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo o masivo.

Una ventaja que ofrecen los medios impresos es que además de aparecer en la fecha que el reclutador especifica, también figuran en sus portales de internet por varios días por un módico costo adicional, con lo que ofrecen la posibilidad de ampliar el número de candidatos que pueden ser reclutados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrados o abiertos. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles: "Experiencia mínima de seis meses en administración de personal", mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales como "Con o sin experiencia en el ramo".

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo: Puesto vacante, escolaridad y experiencia requerida, competencias o conocimientos necesarios, sueldo y prestaciones que ofrece la empresa, así como el contacto, teléfono o correo electrónico a donde debe dirigirse el currículum correspondiente o el domicilio y horario si debe presentarse directamente en la empresa.

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

Otros medios impresos son los **boletines y volantes**. Éstos se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan vacantes y prestaciones, entre otros aspectos, y se envían a domicilios cercanos. También pueden colocarse en lugares frecuentados por posibles prospectos, tales como casetas telefónicas, paradas de autobuses, en los autobuses mismos e incluso afuera de la empresa.

Uno más es la **falda hawaiana**, que es un medio consistente en dos carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, en cuya parte inferior penden tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que cualquier persona que esté interesada, pero que en ese momento carezca de los medios para transcribir los datos, tome una tirita, la cual debe contener información tal como el nombre del reclutador o de la empresa, teléfono, dirección o correo electrónico.

El **hombre sandwich**, otro medio de reclutamiento, consiste en una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás. Es posible que además de la información que porta rotulada en los carteles lleve consigo volantes o boletines.

Existen otros medios, como los puestos semifijos que pueden ser instalados con facilidad y rapidez. Una manta, volantes o boletines, fotografías de la empresa y el personal son herramientas útiles en este sistema de reclutamiento.

Radio y televisión

El alto costo de estos medios no permite que sean utilizados con frecuencia. Por ejemplo, puede emplearse la radio cuando se desee que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevado, el cual está en función de los horarios, de los minutos y del canal en que se transmita la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar "paquetes" (cantidad determinada de anuncios que se transmitirán en un lapso

establecido). El Gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora sin costo alguno.

Grupos de intercambio

Están constituidos por los encargados de reclutamiento de diferentes empresas y por los de las bolsas de trabajo de escuelas o institutos que tienen como objetivo apoyar a la comunidad a conseguir empleo. En los grupos de intercambio, los representantes de las empresas proporcionan información acerca de las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes similares en otras organizaciones, lo que ocurre cuando no se tiene ningún puesto que ofrecer en la organización de la persona que boletina. Los representantes de las bolsas de trabajo recopilan la información para después boletinar las vacantes en su comunidad, y de esta forma apoyar a las empresas a ocupar sus vacantes.

Este procedimiento tiene la ventaja de que pueden conseguirse recursos humanos de modo inmediato y sin costo, al utilizar solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a otras empresas y al aprovechar los recursos que han obtenido estas organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funcionan como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa mediante las juntas de intercambio.

Algunas delegaciones o municipios, escuelas o asociaciones como AMEDIRH organizan juntas de intercambio de cartera; se pueden organizar por zonas, por giro o tipo de puestos. También se puede hacer de forma electrónica a través de grupos en redes sociales, en blogs de recursos humanos en internet.

Reclutamiento on line (en línea vía internet)

La Internet es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio "virtuales" (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales.

Bolsas de trabajo virtuales

Estas bolsas de trabajo son portales creados con objeto de apoyar a los usuarios y a las empresas a cubrir sus necesidades laborales, brindando a los usuarios información de las empresas en que hay vacantes disponibles; asimismo, permiten publicar a los reclutadores las vacantes existentes en su empresa, les dan acceso a su base de datos de candidatos y les brindan la posibilidad de recibir información de las personas que deciden postularse.

Algunos de los beneficios del reclutamiento en línea son reducción en los costos de reclutamiento (se evita la publicación de avisos en medios impresos), poder determinar el periodo durante el cual se anunciará la vacante, contar con acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda, y además tener acceso las 24 horas del día los 365 días del año. Cuando las vacantes se boletinan, también se reduce el tiempo de espera de los posibles candidatos.

Gracias a la información que estos portales brindan, los usuarios (candidatos o empresas) pueden acceder a una verdadera estrategia para conseguir el mejor empleo o mejor candidato.

Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en distintas partes del mundo en las bolsas de trabajo virtuales por medio de sus portales de Internet; entre éstas destacan El Portal del Empleo del Gobierno, OCC, Bumeran y Zona Jobs entre otras.

Redes Sociales

También existen redes sociales para profesionistas, donde las personas que se registran colocan en su perfil la información relacionada con su área de trabajo (escolaridad, competencias y habilidades, áreas de interés), así como los servicios que proporcionan, a qué se dedican, sus resultados en otras empresas, entre otras.

La información se proporciona de manera que otros profesionistas puedan revisar los perfiles de otras personas y contactar a las que son de su interés para su reclutamiento. Ejemplo de lo anterior son LinkedIn y Viadeo.

Grupos de intercambio virtuales

Estos grupos de intercambio se denominan así debido a que el medio de contacto y de intercambio de información es la Internet, pues pocas veces los representantes de las empresas y las organizaciones que en ellos participan se conocen entre sí.

Estos grupos de intercambio se forman por medio de las cadenas de direcciones de correo electrónico de personas que se dedican a realizar reclutamiento en otras empresas, las cuales pertenecen al mismo giro organizacional o tienen perfiles de puesto similares. En estos grupos también participan los representantes de instituciones que tienen como fin ayudar a la población a conseguir empleo.

La forma en que trabajan es la siguiente: en cuanto el reclutador recibe la requisición de personal con los datos de la vacante que se pretende cubrir, envía un correo electrónico a los representantes de las otras empresas y de las instituciones que pertenecen al grupo en el que se especifica la información de la vacante (puesto, escolaridad requerida, edad, sexo, entre otra). Si los integrantes del grupo cuentan con cartera de candidatos, responden el mensaje enviando los datos de éstos; puede ser que envíen el currículum vitae completo, o sólo información general o datos de localización.

Esta fuente de reclutamiento resulta ser muy económica, ya que ahorra la necesidad de invertir en la publicación de vacantes en otros medios; sin embargo, debe tenerse en cuenta que si las empresas a las que se solicita apoyo no cuentan con cartera de candidatos, podría resultar una fuente poco efectiva.

Para tener acceso a estos contactos puede solicitarse apoyo a las instituciones e institutos que cuentan con servicio de bolsa de trabajo, así como en las escuelas, delegaciones y municipios que ofrecen este servicio.

RECLUTAMIENTO FORÁNEO

El reclutamiento foráneo se refiere a la obtención de recursos humanos fuera del lugar en que radica la empresa y es necesario cuando en el lugar donde se labora no

existan los recursos humanos que podrían cubrir los requisitos técnicos, o debido a las condiciones o exigencias en las actividades específicas del puesto vacante (figura 8-2). El reclutador tendrá que recurrir a las fuentes o medios que puedan proporcionar los candidatos para cubrir dicha vacante.

Reclutamiento estatal

Se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Antes de abordar estas plazas debe obtenerse información acerca de los periódicos de mayor circulación y la estación radiodifusora de mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más convenga a las necesidades del reclutador y hacer la contratación con la anticipación necesaria para que sean emitidos los anuncios antes de la llegada del reclutador. También debe tenerse la precaución de contratar el hotel o salón más conocido en esa entidad y citar a los candidatos, de tal modo que cuando se llegue a dicha entidad se tenga un encuentro con los aspirantes al puesto vacante que se desea cubrir. Para lograr lo anterior deben haberse reservado el hotel, planeado los viáticos, gastos de representación y gastos de transporte. Esto último reviste gran importancia cuando se visitan diferentes plazas y se utiliza un medio de transporte público, pues al programar el itinerario debe contarse con la información actualizada de los horarios de dichos medios de transporte.

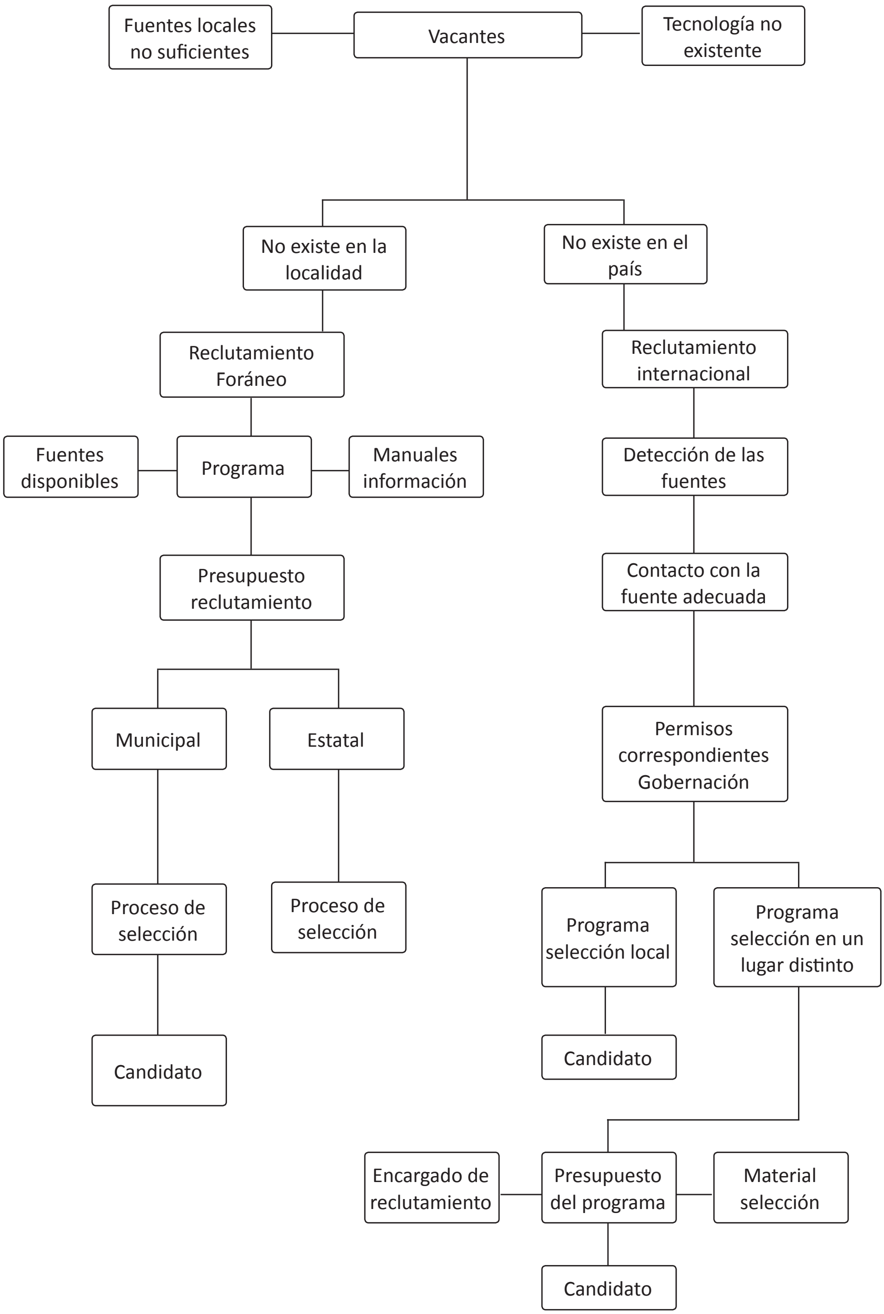
Al realizar los viajes debe disponerse todo el material y equipo que se utilizará: presolicitudes (en caso necesario), solicitudes, pruebas, lápices, papelería, formas de contrato, cronómetro, apoyos audiovisuales y cartelones. También debe prepararse a los asistentes que acompañan al reclutador (de ser el caso). En algunas ocasiones el propósito de estos viajes es exclusivamente el de contactarse con los candidatos para enviarlos después a la matriz, donde se realizará todo el proceso de selección.

Es conveniente mencionar que al hacer este tipo de reclutamiento debe contarse con información acerca de los salarios vigentes en la zona,[1] así como de los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento anteriormente. Esto servirá para saber si es válido realizar determinado viaje, pues, por ejemplo, en caso de que el sueldo que se va a ofrecer esté por debajo del nivel de ingresos registrado en esa plaza, será necesario elevarlo u optar por no hacer dicho viaje. Si en el lugar donde ha de realizarse el reclutamiento existen muchas fuentes de trabajo, resultará muy difícil encontrar personal que quiera salir de su lugar de origen, o conseguir fuerza de trabajo calificada, debido a que tendrán colocación en las empresas ubicadas en el propio estado. Esto también puede contemplarse desde otro punto de vista, ya que si existen empresas con un giro similar al de la empresa para la cual se labora, se realizarán los contactos necesarios, por conducto de los medios y fuentes pertinentes, para localizar candidatos que trabajen en esas organizaciones y que posean la experiencia laboral requerida para ocupar el puesto que está vacante.

Otro aspecto importante que debe considerarse es recabar información acerca de las instituciones educativas del estado, a fin de poder determinar qué características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles, y decidir si esas instituciones serán fuentes idóneas para el reclutamiento en cuestión. Para lograr lo anterior se sugiere utilizar la siguiente estrategia al acercarse a estas

[1] Los salarios mínimos se pueden obtener por medio de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, cuyos datos se publican en el *Diario Oficial*.

Figura 8–2. Reclutamiento foráneo e internacional



instituciones: hablar con las principales autoridades para que, de alguna manera, proporcionen los expedientes de los estudiantes más destacados, obtener su historial académico y tratar de localizarlos. En caso de que dichos alumnos estén por terminar la carrera, algunas veces las empresas ofrecen becas para que concluyan sus estudios. Así, pueden obtenerse recursos humanos de manera programada.

Cabe mencionar que, para llevar a cabo el reclutamiento, existe la posibilidad de que algunas instituciones proporcionen sus locales sin costo, con la ventaja adicional de que son conocidas en la ciudad (p. ej., el Club de Leones, el Club Rotario, la Logia Masónica, entre otros).

Reclutamiento municipal

Para este tipo de reclutamiento se utilizan algunos de los medios ya citados, pero se mencionarán otros sistemas de trabajo que en la práctica han demostrado ser más eficaces.

En ocasiones algunas empresas necesitan personal que, dadas sus características, no puede conseguirse en las zonas urbanas. El reclutador se ve entonces en la necesidad de trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que reúnan los requisitos establecidos por la organización. A continuación se describe el método de trabajo que corresponde a estos casos.

Del mismo modo como se procede en el reclutamiento a nivel estatal, se reunirá información relacionada con escuelas, tecnológicos, televisión, secundarias, normal de maestros, entre otros. Como puede advertirse, el nivel académico que se estaría contemplando no sería el mismo que se encontraría en zonas urbanas. De otra manera, es probable que el número de candidatos sea reducido y, por tanto, no podría cubrirse con eficacia esta fase del reclutamiento.

Fuentes de trabajo

Es conveniente conocer las fuentes de trabajo existentes en relación con el número de habitantes, ya que si se llega a un lugar donde hay pocas fuentes de trabajo, donde la gente necesita emigrar a otros estados, eso garantizará que se obtengan con facilidad personas con deseos de dejar su lugar de residencia. Tal es el caso de Parras, Coahuila, donde sólo existen dos empresas: una vitivinícola y otra textil; esto ocasiona que no haya posibilidades de trabajar para mucha gente y emigre en busca de oportunidades. El caso contrario ocurrirá al tratar de reclutar en entidades cercanas a Monterrey, ya que esta ciudad está saturada de fuentes de trabajo y, por tanto, la gente no responderá al reclutamiento.

Sueldos

Al igual que ocurre con el reclutamiento estatal, se debe conocer con anticipación el sueldo que rige en la plaza en la que se va a trabajar. Por ejemplo, Tabasco y Mexicali se consideran zonas caras; en el caso contrario está Ojo Caliente, Zacatecas, donde el salario mínimo es bajo en relación con otros estados.

Asimismo, lo anterior guarda relación con el nivel de industrialización de la localidad. En algunos casos, debido a la carencia de fuentes de trabajo no se respetan los salarios mínimos en función de hora-trabajo y salario pagado. Por ejemplo, en las labores

propias del campo no se aplican los salarios ya establecidos en las organizaciones de producción y comerciales, por lo que resultan atractivos para los campesinos.

Antecedentes de reclutamiento

Como ya se indicó, es necesario averiguar de manera previa si otras empresas ya han realizado reclutamiento en el municipio o poblado donde se pretende trabajar, pues en algunos casos estas empresas han dejado una mala impresión, como ocurrió en San Pedro de la Coruña, Coahuila, donde una empresa constructora realizó un reclutamiento de peones y obreros de mano de obra calificada y los trasladó a Arabia; al parecer, ahí no se respetaron el sueldo ni las condiciones de trabajo, por lo que los trabajadores, al verse en esa situación, regresaron y transmitieron una imagen desalentadora a todos sus paisanos sobre la forma en que fueron tratados. Al llegar un reclutador de otra empresa se encontró con una situación de hostilidad y agresión.

Esto puede suceder no sólo en el ejemplo que se ha citado, sino también en algunos municipios del país. No obstante, también existen situaciones donde han intervenido empresas serias que se han hecho responsables por lo que han ofrecido. En estas localidades es muy probable que se dé un buen recibimiento a los reclutadores, brindándoles las facilidades necesarias para realizar su trabajo.

Apertura del frente de trabajo

Esta apertura consiste en preparar el lugar donde se recibirá a los candidatos. Se debe procurar que sea accesible y, de preferencia, popular en la entidad; además, deberá contar con suficientes sillas y un pizarrón. Para lograr esto se recomienda dirigirse a organismos como la Confederación Nacional Campesina (CNC), escuelas, partidos políticos, Club de Leones, entre otros; en estos lugares habrá que acudir a los campesinos, a los encargados o presidentes para hacerles saber el motivo de la visita, destacando que la labor que se va a desarrollar es beneficiosa para la entidad, por lo que se les pide colaboración en todos los aspectos: orientación acerca de los gustos de la gente, periódicos que leen, costumbres, si existen líderes informales en el pueblo, pueblos cercanos y a qué distancia se encuentran, y toda la información que pueda ser de ayuda para cumplir con el objetivo.

Reclutamiento

Una vez que se tenga el frente de trabajo establecido, se procederá a rotular cartelones con la dirección y el horario de reclutamiento. A continuación se pegarán éstos en lugares importantes, como la central camionera, la parroquia del pueblo, la presidencia municipal y en los centros de recreo en la entidad. Asimismo, se ordenarán anuncios en carros con sonido, tanto en la entidad como en los pueblos circunvecinos, y se contratarán anuncios en la radiodifusora de mayor alcance y audiencia.

Reclutamiento internacional

Cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada, por no existir esa

actividad tecnológica o mano de obra, es necesario recurrir al país que posea dicha tecnología. En ese momento se recurre al reclutamiento internacional. Esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, o realizan labores que requieren autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de las mismas. Por ejemplo, la tecnología relacionada con la energía nuclear sólo la tienen algunos países, y debido al avance tecnológico y a la peligrosidad que representa tanto para la flora como para la fauna es indispensable tomar medidas importantes de seguridad y protección. En países con poco desarrollo económico y científico, como México, es necesario adquirirla y obtener además las licencias correspondientes al control y buen manejo de la tecnología, con el fin de preservar la seguridad mundial.

El encargado del reclutamiento,, en los casos de reclutamiento internacional, deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere y que cumplan con las condiciones del perfil deseado. Esto lo puede hacer de modo preliminar, al solicitarles a los candidatos su currículum vitae, ya que hay que tomar en cuenta el alto costo del transporte en este tipo de reclutamiento. Es importante mencionar que en la mayoría de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en muchas ocasiones a nivel dirección.

En algunas bolsas de trabajo en línea, que son internacionales, se pueden publicar vacantes en el extranjero y consultar bases de datos de candidatos de otros países.

RECLUTAMIENTO MASIVO

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza en instituciones tanto del sector público como del privado, con el fin de captar un gran número de solicitudes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo. Para recibir a los candidatos se requiere del personal suficiente para brindar una atención apropiada con tiempos cortos. Un ejemplo de ello son las ferias de reclutamiento, en las que se reciben solicitudes al por mayor.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EVENTUAL

Cuando por necesidades específicas el trabajo que habrá de realizarse requiere que la organización contrate personal eventual, el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. Estas instituciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían. Cobran incluso por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal.

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por maternidad, entre otros.

PERMISOS DE TRABAJO

Las empresas que requieren contratar personal extranjero deben cumplir una serie de obligaciones legales:

Deberán obtener previamente constancia de inscripción de empleador.

No sólo deben gestionar la autorización de la contratación ante el Instituto Nacional

de Migración (INM), sino que también deben tramitar la apertura de un Expediente Básico ante esa Autoridad.

Al momento de contratar un extranjero debe considerar:

1. Si ya cuenta con un documento migratorio o no.
2. Verificar las actividades que tiene autorizadas realizar.
3. Tramitar la autorización ante el INM.
4. Notificar la contratación en el INM.
5. Tener un control de la vigencia del documento migratorio.

Compete al Instituto Nacional de Migración (INM) tramitar y resolver sobre la internación, legal estancia y salida del país de los extranjeros, así como la cancelación, cuando el caso lo amerite, de las calidades migratorias otorgadas.

Trámite de la forma migratoria.

Este documento migratorio se otorga en las representaciones diplomáticas y Consulares mexicanas, previo cumplimiento de los requisitos que deben cumplir los extranjeros acorde con el objeto de viaje (negocios, inversionista, estudiante, cargo de confianza, dependiente económico, etc.). Cuando el extranjero ya se encuentra en México y se internó como turista, puede obtener la forma migratoria directamente en el INM.

En México existen tres formas migratorias: la de turista (FM1), la de inmigrante (FM2) y la de no inmigrante visitante (FM3). El permiso de trabajo como tal se da en las formas migratorias FM3 y FM2. La diferencia entre estos dos documentos es que mientras la FM3 es un permiso provisional, la FM2 es de carácter permanente y la persona que lo recibe se convierte en inmigrante.

FM2 (inmigrante)

Es la visa adecuada para vivir y trabajar en México de forma permanente. Previamente tendrá que haber contado con la FM3 durante al menos cinco años.

FM3 (No inmigrante visitante)

Permite vivir y trabajar en México durante un periodo que va desde los 180 días hasta 12 meses, sin embargo puede renovarse una vez expire.

Tras cinco años, la obtención de la visa de inmigrante (FM2) es posible.

Se puede salir y regresar al país cuantas veces se quiera, sin tener un límite de días que debe permanecer dentro del mismo.

Podrá cambiar de actividad cuantas veces lo desee siempre y cuando se cumplan los requerimientos solicitados por migración para desempeñar un cargo o actividad en específico.

Existen diferentes categorías, según la labor que se vaya a desempeñar, aunque sus trámites son muy similares. De forma general se requiere:

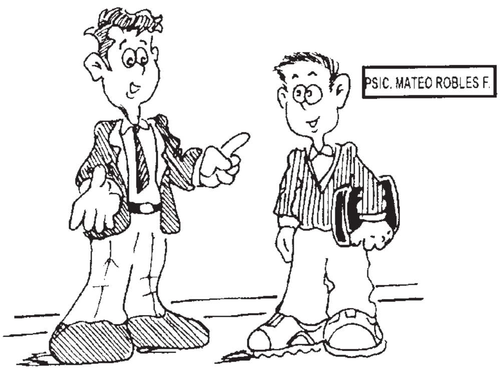
- Oferta de trabajo detallada de la empresa, en la que se indique la actividad a realizar, temporalidad requerida, lugar de trabajo y los datos de la constancia de inscripción del empleador.

- Copia del contrato de trabajo.
- Pasaporte.
- Acta constitutiva de la empresa.
- Denominación, objeto social y domicilio de la empresa mediante un acta notarial.
- Inscripción de la empresa en la cámara, asociación u organismo correspondiente.
- Si se llega a México como turista, se deberá presentar el documento FM1 (autorización de entrada).

Si el documento migratorio ya no se encuentra vigente y la persona extranjera no promovió en tiempo la renovación del mismo, se le otorgará un plazo no mayor a 30 días ni menor a veinte días naturales para salir del territorio nacional, solicitar la regularización de su situación migratoria o interponer los medios de defensa que resulten procedentes.

Selección de personal

9



"Al final todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras: gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos".
Jack Welch

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

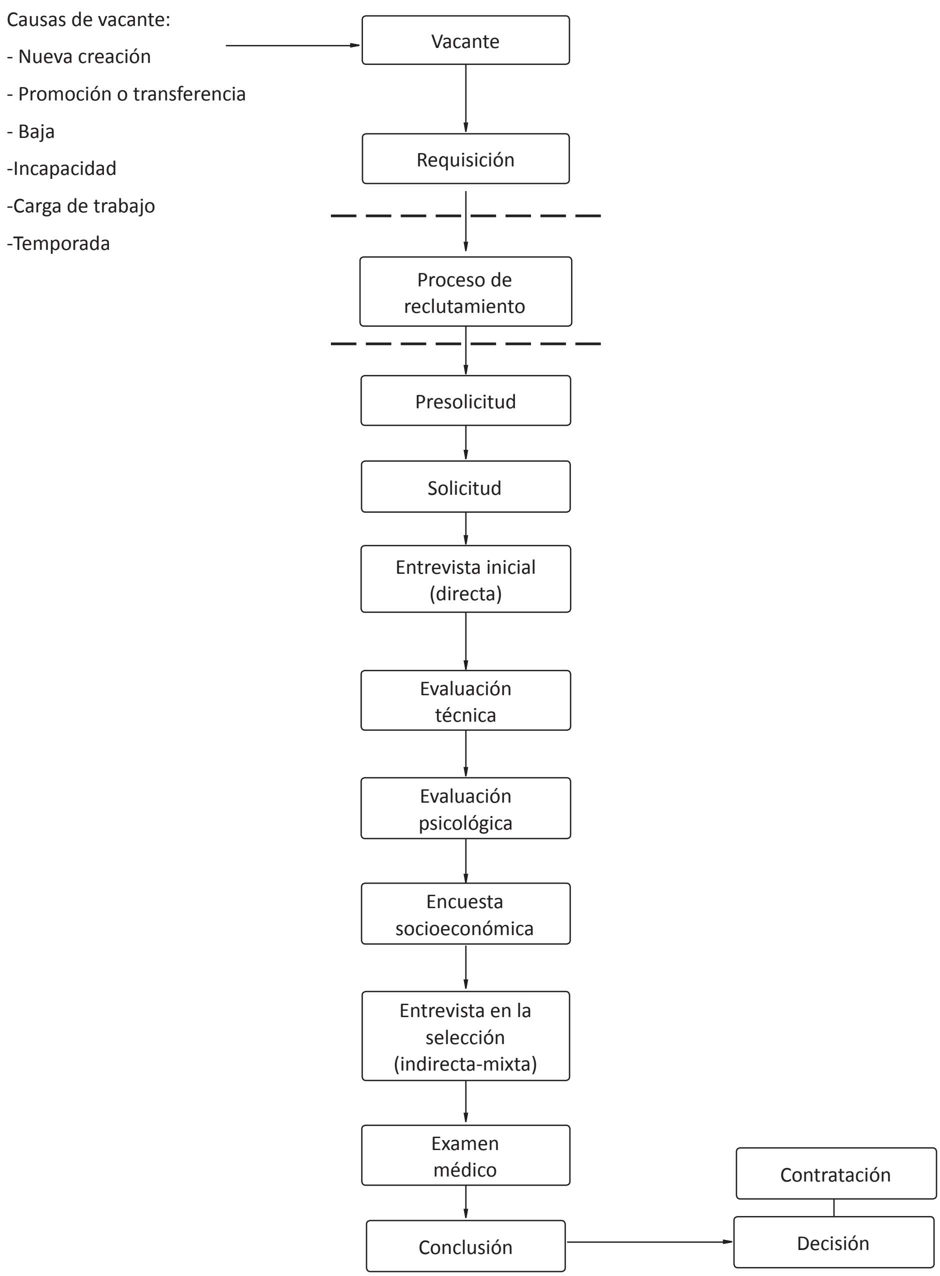
Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial (figura 9-1), con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto. A continuación se propone un orden lógico para el proceso de selección, mediante el uso de un diagrama.

POLÍTICAS

Un punto que debe tenerse presente para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina, antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera, ni bajo ninguna circunstancia, deben ser omitidas por el encargado de reclutamiento y selección del personal. Las políticas de

Figura 9–1. La selección de personal



reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; lo anterior significa que el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios y otros aspectos, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servir de "filtros" ante los candidatos, y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. Incluso ayudan a optimizar el proceso de selección (p. ej., edad mínima de 18 años cumplidos, escolaridad mínima de bachillerato, estado civil, si se puede contratar familiares o personal que ya había trabajado anteriormente en la empresa, entre otras).

Para diseñar las políticas anteriores, el personal del área de reclutamiento deberá estar consciente de que forma parte de un subsistema integrado a un sistema (que en este caso es la empresa), y que éste a su vez pertenece a un parasistema, que es la realidad nacional.

Lo que se pretende señalarse es que el área de reclutamiento no puede trabajar de manera independiente de las políticas de la empresa, ya que todas ellas estarán determinadas por los factores mencionados, y que son ajenos al reclutamiento.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Cuando se tiene una vacante (que esté abierta en ese momento o se tenga planeado abrir), el encargado del área donde se tiene la vacante, debe entregar al área de recursos humanos un formato llamado "Requisición de personal", en donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar candidatos que se adecúen mejor a lo que realmente se requiere.

También sirve como control y soporte de las vacantes que se tienen, el perfil que se indicó buscar y la fecha en que se solicitó.

Dependiendo las políticas y procesos de la empresa, puede ser que para todas las vacantes o para algún tipo de puesto, se requiera que algún gerente o director (ya sea del área de la vacante o el de recursos humanos) o incluso el director general de la empresa, autoricen la solicitud para cubrir la vacante y las condiciones de contratación como son: tipo de contrato, sueldo, prestaciones, equipo y herramientas de trabajo.

Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con quien solicitó la vacante, para aclarar cualquier duda que se tenga sobre el perfil o en caso de que se encuentre mucha dificultad para encontrar candidatos con las características señaladas.

Se recomienda que se indiquen las competencias deseables y los mínimos necesarios, para que en caso de que no se pueda encontrar alguien con el nivel deseable, se recurra a quienes sí tengan los mínimos necesarios.

Si ya se cuenta con una Descripción del puesto o Análisis del puesto, también se revisan para tener un perfil más completo.

En el libro pueden encontrar un ejemplo de requisición de personal que se puede adaptar de acuerdo a las necesidades de su empresa y del tipo de vacante.

ELABORACIÓN DEL PERFIL

El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos de la vacante. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil, y éste a su vez en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, entre otros, que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que habrá de desempeñarse. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, entre otros.

Ejemplo

Se requiere un ingeniero químico para ocupar el puesto de jefe de producción. Los siguientes son los principales datos de una requisición, que el psicólogo deberá extrapolar a un perfil psicológico adecuado de la siguiente manera:

Se requiere un ingeniero químico titulado, con tres años de experiencia en control de calidad de productos textiles y con las siguientes características psicológicas:

Inteligencia:

- superior al término medio
- pensamiento abstracto
- excelente capacidad de análisis y síntesis

Personalidad:

- excelente capacidad de relaciones interpersonales y de mando
- capacidad para trabajar bajo presión

Este ejemplo ilustra un perfil psicológico con las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto que se requiere, lo que ayuda a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante en el proceso de selección.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son:

- Nivel obrero u operativo.
- Nivel medio o mandos intermedios.
- Nivel ejecutivo o gerencial.

PRESOLICITUD

Esta forma es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

En todos los documentos donde se proporcionen datos personales como teléfono o domicilio, por disposición oficial, se debe contar con un aviso de privacidad y en el cuestionario o formato incluir una parte donde el candidato esté autorizando a la empresa a usar sus datos personales para motivos del reclutamiento o en su caso para grupos de intercambio.

SOLICITUD

Cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato.

La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae (CV) en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo.

Al ser muy similares los formatos de solicitud de empleo que se consiguen en papelería, es importante familiarizarse con él para saber cómo está estructurado dicho formato y poder ubicar rápidamente la información que nos interesa; sin embargo lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa, cuyo diseño estará determinado por las políticas, necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio.

El primer punto y fundamental es que, antes de comenzar la lectura de una solicitud o CV, es que se tenga claro los requisitos para el puesto. A partir de esto podrán separarse en los que sí cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar), los que no cumplen (para descartarlos) y los que podría ser, pero se tiene alguna reserva o duda (para tomarlos como segunda opción).

Los principales rubros de una solicitud son los siguientes:

Datos personales

Son aquellos que proporcionan información específica de la persona, como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura peso, entre otros.

Datos Escolares

Son los relacionados con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin (de acuerdo al tipo de puesto y políticas de la empresa); si cursó la secundaria, bachillerato, profesional, cuándo, en qué tipo de escuela, cómo fue su aprovechamiento, entre otros.

Formación complementaria

Esta información se relaciona con el área de estudio, ya sea profesional o técnica, e indica si el candidato se ha interesado por especializarse o por actualizarse debido a los cambios que se van originando con el paso del tiempo, que puede ser necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

Por ejemplo, si un contador no ha tomado un curso sobre el IETU o facturación electrónica, será más difícil que pueda desempeñar su labor de manera correcta; o en el caso de un ingeniero estructurista, si no sabe manejar el programa STAD PRO (programa básico para el cálculo de estructuras), no podrá contratarse como ingeniero en su área.

Experiencia ocupacional

Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra: qué tiempo la ha desempeñado, qué tipo de actividades ha realizado, dónde ha laborado, qué tipo de logros ha obtenido, nivel ocupacional, causas de separación de la empresa, entre otros.

Datos familiares

Estos datos indican la situación del candidato en su núcleo familiar: número de hermanos, actividades y escolaridad de ellos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, cuántas personas dependen de él, entre otros.

Referencias laborales

Nombre y teléfono del jefe inmediato, recursos humanos y/o persona que pudiera proporcionar referencias para poder contactarlo y corroborar la información proporcionada.

Referencias personales

Este rubro se refiere a las personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, como es el tiempo que tienen de conocerlo, además de identificar sus hábitos y manera de proceder en su interacción con la gente que le rodea. Se pide que, de preferencia, no sean familiares.

Pretensiones económicas

Sueldo deseado y mínimo. Especificar si es semanal, quincenal o mensual; y si es neto (libres de impuestos) o brutos (antes de impuestos).

Generales

Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma. Por ejemplo metas, por qué le interesa entrar

a la empresa, disponibilidad para viajar y algunas empresas piden que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía.



CURRICULUM VITAE (CV)

Al revisar un CV se debe tener en cuenta tanto el fondo como la forma.

La forma se refiere al tipo de fólder en que se entrega, papel empleado, color, limpieza, el diseño, la distribución de la información, redacción, ortografía, que también puedan dar una idea de cómo es el candidato.

El fondo es el contenido, la información como tal.

Es conveniente, que en esta primera fase sólo rechacemos a aquellos candidatos que claramente parezcan no encajar en el puesto de trabajo, ya que en muchas ocasiones, los pocos datos que poseemos hasta el momento, suelen ser incompletos y pueden conducir a errores.

VIDEO CV

Es un video en el que el candidato se presenta y comparte información que puede ser una síntesis de lo que viene en su CV o información complementaria.

Permite tener una imagen más completa del candidato, ver su habilidad para comunicarse, su capacidad de síntesis, creatividad y también puede ser en inglés para evaluar su nivel de dominio.

Puede grabarse y enviarse específicamente para la empresa a la que se solicita o puede subirse a internet donde puede tener mayor difusión.

Debe cuidarse la calidad del video, que sea visible y audible.

Se recomienda que sea breve, de 2 a 3 minutos.

Hay páginas en internet y bolsas de trabajo donde ya cuentan con esta opción para que el candidato suba su video y las empresas lo puedan ver.

PORTAFOLIO DE TRABAJO O EVIDENCIAS.

Aunque es más común para cierto tipo de perfiles como son los diseñadores, fotógrafos o publicistas; se puede requerir para cualquier tipo de puestos.

Se integra por una muestra de su trabajo como pueden ser fotos, videos, manuales; ya sea en físico o en forma digital (en algún CD o se pueda ver en internet).

MEDIOS ELECTRÓNICOS

La selección a distancia puede ser perfectamente cubierta aprovechando los medios electrónicos. Suponiendo que se tienen tres candidatos preseleccionados en provincia y se cuenta con personal de apoyo y equipo cibernético (cualquier equipo con cámara e internet) en ese mismo estado, se podría solicitar que se realice una entrevista por la web, ya sea utilizando videoconferencias o algún otro programa que permite entablar conversaciones a distancia, con la posibilidad de ver a la otra persona, como el skype. Al aplicar esta técnica se obtiene información sobre el candidato, como es el arreglo personal, los rasgos físicos, la actitud que asume ante situaciones de estrés y comportamientos estandarizados; todos los candidatos son sometidos a las mismas condiciones, por lo que es un parámetro de comparación válido para tomar decisiones.

La selección en esta modalidad no es a ciegas; la probabilidad de éxito es mayor que al utilizar sólo currículum y fotografía. Puede tenerse índice de comparación de estatura cuando se graba a un candidato junto al entrevistador desde que el segundo llega y se aprecia la estatura del primero. La entrevista puede ser complementada con comentarios del entrevistador en turno: “Llegó temprano y tiene todos sus documentos en orden”, “Está dispuesto a cambiar de residencia”, “Se mantuvo sereno antes y después de la entrevista”.

Las ventajas son amplias. Una vez que se ha seleccionado a un candidato, la aplicación de pruebas psicométricas se reduce a sólo una. Es muy económico (si se toma en cuenta que enviar a un reclutador a provincia implica sufragar viáticos, transporte, entre otros gastos); además, el equipo es fácil de usar (computadora, cámara e internet) y las memorias no requieren cuidados especiales.

Chat

Hoy en día es más fácil tener comunicación a larga distancia a bajo costo y en tiempo real con sólo hacer una llamada local. Los programas para chatear (conversación a través de mensajes de texto instantáneos entre 2 ó más personas) actualmente son utilizados como una fuente de entretenimient. Sin embargo, considerando las implicaciones que conlleva la globalización, una empresa pequeña en América del Norte podría hacer contacto con un candidato en América Latina y, dados los costos de las llamadas de larga distancia, acordar un momento específico para conversar vía chat. Durante la sesión, el entrevistador tomaría en cuenta, además de otros factores como el currículum, la calidad en la redacción y ortografía del candidato, tiempo y capacidad de reacción al contestar las preguntas, entre otras muchas posibilidades. Actualmente existen programas que indican cuando alguien, con un programa compatible, inicia sesión en cualquier parte del mundo, con gran cantidad de utilería básica para complementar la entrevista con imágenes y audio. Sin embargo, no hay que considerarlo como una herramienta aislada ó 100% efectiva por sí misma.

Así, es factible pedir o permitir la inclusión de imágenes digitalizadas (como cartas de recomendación, diplomas, reconocimientos, etc.) en el archivo siempre y cuando

abarquen un determinado espacio en bytes, que es la unidad de almacenamiento de un disco de computadora. Estas imágenes pueden ser ser cartas de recomendación, diplomas, reconocimientos, fotos del candidato, de las empresas y jefes con quienes laboró, de eventos importantes en los que participó, gráficas de resultados, entre otros, datos que facilitarán la selección del personal no sólo con base en sus antecedentes académicos y laborales, sino en competencias laborales específicas. Esta información puede enviarse vía Internet utilizando el correo electrónico, siempre y cuando el archivo no exceda la capacidad del correo (varía dependiendo el proveedor). Esta opción se encuentra en todos los servidores de correo.

CONTACTO TELEFÓNICO

Se contacta por teléfono a los candidatos para corroborar información y aclarar las dudas que pudiesen haber surgido al revisar su solicitud o CV. Un punto que es importante confirmar es el de las pretensiones económicas, ya que no siempre queda claro si la información que proporcionaron se refiere al sueldo neto o bruto y si es el deseado o el mínimo, en caso de que sus pretensiones estén un poco arriba del sueldo ofrecido, se puede ver si es posible compensarlo con las prestaciones que se otorgan.

Si se verificó que efectivamente cubren con los requisitos mínimos, se cita a los mejores candidatos a la entrevista personal.

Dependiendo el tipo de puesto, puede pasar que de los candidatos citados, algunos no se presenten a la entrevista, por lo que es recomendable contemplar esto y citar a un número de candidatos suficientes para que, en caso de que alguno no se presente, no se atrase mucho el proceso de selección.

Al citar a un candidato a entrevista es muy importante dar referencias de cómo llegar y, si es posible, enviarles un croquis (también se puede tener el croquis y las referencias en la página de la empresa) para que les sea más fácil llegar a la organización y evitar contratiempos; también se debe informar si se cuenta con estacionamiento, así como aclarar si es necesario que el candidato lleve su CV impreso o algún documento adicional como una identificación para que le permitan la entrada y, si se le va aplicar pruebas o más entrevistas, pedirle que venga con tiempo suficiente.

A los candidatos que no se postularon directamente a la vacante, que fueron encontrados por búsqueda en la base de datos de bolsas de trabajo o que nos pasaron su información en alguna junta de intercambio de cartera, se les debe llamar por teléfono para informar sobre la vacante y hacer el ofrecimiento para saber si están interesados en participar en el proceso. Posiblemente no se tenga su información vigente, por lo que será necesario actualizarla.

ENTREVISTA INICIAL

La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otras. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, entre otros, ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Indudablemente, este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Diez aspectos básicos en la entrevista

- Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores, qué actividades hacía y qué resultados obtuvo (¿ascendió?, tenía gente a su cargo, responsabilidades, relación con jefe, ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuando entró?, ¿cuánto ganaba cuando salió?, ¿qué prestaciones tenía?, ¿cuáles fueron sus logros?)
- Motivo de salida de cada trabajo, si cuenta con carta de recomendación, datos para solicitar referencias.
- Habilidades o conocimientos generales que posee.
- Puesto deseado.
- Sueldo deseado.
- Datos familiares (el nombre de sus padres, con quién vive, entre otros).
- Pasatiempos.
- Referencias personales.
- Metas (aquí no se especifica más, para que la persona misma se explaye según sus propias limitaciones).

EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él diseña. En capítulos anteriores se mencionó la importancia de trabajar en equipo con otros profesionales que proporcionan los conocimientos técnicos. El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos que demanda la empresa.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Una parte muy importante del proceso de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben

seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

Inteligencia

Se refiere a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno mediante los siguientes factores:

- Factor general de la inteligencia (factor g).
- Factores específicos de la inteligencia, como análisis y síntesis, nivel de pensamiento, entre otros.

Habilidad

Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, entre otros.

Personalidad

Medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona.

Autobiografía

Evaluación apreciativa de información, en texto libre, que pudo haber pasado por alto el reclutador en la entrevista inicial (aspectos de la familia, como el lugar que la persona ocupa en el contexto familiar; si es el padre, hijo segundo, u otros; el orden en que menciona a cada uno de ellos indicaría la trascendencia que tienen para la persona), desarrollo del discurso (ortografía, coherencia en la ilación de las ideas, congruencia con lo expresado en otras etapas de la selección, modo de solucionar problemas, entre otros), antecedentes laborales (quizá mencione alguno que no incluyó en su solicitud de empleo) e incluso académicos. También se exploran expectativas en forma de metas.

La metodología es como sigue: se le entregan dos hojas tamaño carta de papel blanco y un lápiz del 2 o 2 ½; se le pide que escriba una autobiografía de sí mismo, desde su nacimiento hasta la actualidad, y que al final anote su nombre y firma. Opcionalmente, el reclutador puede solicitar que incluya sus metas. Esto arrojaría información respecto de cuánto tiempo pretende permanecer en la empresa o si sus expectativas son congruentes con las especificaciones del puesto, ya sean estas metas a corto o largo plazo.

El nombre y firma pueden evaluarse mediante grafología y pueden arrojar información respecto de su carácter y personalidad en general. A continuación se presenta un ejemplo:

ÁNGEL ALBERTO CÁRDENAS MAYORAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOBIOGRAFÍA

NACÍ EL 6 DE NOVIEMBRE DE 1974 EN ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MÉXICO. MIS PADRES

SON RAMONA MAYORAL ANGUIANO Y TEODORO CÁRDENAS PLATA, Y SOY HIJO ÚNICO. ESTUDIÉ LA PRIMARIA Y LA SECUNDARIA EN LA UNIDAD PEDAGÓGICA DE ECATEPEC. TAMBIÉN ESTUDIÉ DOS AÑOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Y EL BACHILLERATO LO CURSÉ EN EL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES PLANTEL VALLEJO DE LA UNAM, Y LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM, CON PROMEDIO DE 9.2. ME GUSTA EL FÚTBOL Y LO PRACTIQUÉ TODA LA CARRERA, SIENDO CAPITÁN LOS ÚLTIMOS TRES SEMESTRES.

TAMBIÉN PARTICIPÉ COMO COORDINADOR DE EVENTOS EXTRACURRICULARES DE MI GENERACIÓN, Y ORGANICÉ DOS CONCIERTOS INTERNOS EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE ECATEPEC Y UN TORNEO DE FÚTBOL, EN EL QUE PARTICIPARON SEIS FACULTADES Y CATORCE EQUIPOS DE DIFERENTES SEMESTRES Y CARRERAS.

HE TRABAJADO PARA DIVERSAS EMPRESAS, OBTENIENDO EL PRIMER LUGAR EN VENTAS EN DOS DE ELLAS: PRIMADONA ELÉCTRICO Y ELÉCTRICOS DEL OCCIDENTE MEDIO. HE SIDO SUPERVISOR DE PROYECTOS DE CAPACITACIÓN EN VENTAS DE MI ÁREA Y AUXILIAR EN PROYECTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN VENTAS DE ZONA.

ACTUALMENTE NO ESTUDIO Y ME ENCUENTRO SIN EMPLEO. POR TAL MOTIVO ME GUSTARÍA LABORAR EN SU EMPRESA EN UN PUESTO RELACIONADO CON LA SUPERVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS; TENGO DISPONIBILIDAD Y MUCHAS GANAS DE PERTENECER A ESTA EMPRESA. CREO QUE LO MÁS IMPORTANTE DE UNA PERSONA ES SU CARÁCTER, ME REFIERO A SUS SENTIMIENTOS. YO SOY RISUEÑO, SIMPÁTICO, RESPETUOSO, SINCERO, ESTOY DISPUESTO A TRABAJAR Y A ESTAR DISPONIBLE PARA QUIEN Y CUANDO ME NECESITE. ME GUSTA SER PUNTUAL Y FORMAL EN LO QUE HAGO, POR ESO PROCURO QUE MIS AMIGOS POSEAN SENTIMIENTOS SIMILARES A LOS MÍOS. TAMBIÉN MI NOVIA, ESTHER, CON QUIEN LLEVO UNA RELACIÓN FIRME DESDE HACE DOS AÑOS Y MEDIO, ES UNA PERSONA HONESTA EN SUS SENTIMIENTOS Y POR ESO VALORO MUCHO SU PRESENCIA. ADEMÁS VALORO EL DESARROLLO PROFESIONAL, POR LO QUE, APARTE DE SUS VALORES PERSONALES, CREO QUE ES IMPORTANTE QUE ELLA TERMINE SU CARRERA.

QUEDO DE USTEDES NO SIN AGRADECER SU FINA ATENCIÓN,
ÁNGEL ALBERTO CÁRDENAS MAYORAL

Antes de iniciar toda esta fase de selección, el encargado de reclutamiento y selección deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial.

EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA



Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa, o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente o por medio de correo electrónico. Éstas por lo general se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

Visita domiciliaria

Mediante esta visita se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas.

Incluso pueden tomarse fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento. De igual manera, es importante conocer la dinámica familiar en que se desenvuelve el candidato, verificando su integración y apoyo por parte de los miembros de la familia.

Investigación de referencias ocupacionales

En esta etapa del proceso de selección se investigan los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si realmente trabajó en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto que refirió y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, calidad del trabajo realizado, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes para tomar decisiones, liderazgo y trabajo bajo presión. Además se hace una investigación de las cartas de recomendación solicitadas y de antecedentes penales (esta última sólo en caso de que el puesto lo requiera).

Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

Las referencias ocupacionales o laborales también pueden ser solicitadas por el departamento de recursos humanos a las empresas que el candidato ha reportado como empleos anteriores. Realizar este procedimiento en la empresa ahorra costos, ya que es un método sencillo, rápido y económico, aunque es mucho mejor si se puede contratar un despacho que se dedique a esta actividad.

Como en el caso de la solicitud de empleo, por disposición oficial, se debe contar con un aviso de privacidad y en el cuestionario incluir una parte donde el candidato esté autorizando a la empresa a usar sus datos personales para motivos del reclutamiento.

Contratación de despachos

Como se mencionó anteriormente, la información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social o por el

personal del área de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, en la mayoría de los casos este proceso se realiza por medio de despachos u organizaciones que proporcionen el servicio de estudio socioeconómico e investigaciones laborales. Esto se debe a que es una función que requiere de una infraestructura y planta de personal incosteables para la empresa en muchos de los casos, además de que facilita el control y seguimiento de los estudios al supervisar a un despacho y no a un grupo de encuestadores.

A continuación se presenta de manera breve la metodología que debe seguirse para la selección de los despachos de prestadores de servicio:

1. Debe realizarse un estudio de mercado donde se establece contacto con varias empresas cuya magnitud y prestigio pueden brindar el servicio que la empresa requiere.
2. Efectuado lo anterior, se solicita a los diferentes despachos que lleven a selección de personal sus propuestas, a fin de analizarlas y, mediante una entrevista, obtener información de los siguientes aspectos:
   - Tiempo de respuesta.
   - Costos.
   - Empresas-cliente.
   - Antigüedad en la materia.
   - Plantilla de personal.
   - Preparación académica del personal encargado de realizar los estudios.
   - Metodología.
3. De igual manera, es importante realizar una verificación de referencias con las empresas-cliente de cada despacho, considerando los siguientes puntos:
   - Tiempos de respuesta, tanto en casos normales como urgentes.
   - Presentación de los reportes que entrega el despacho.
   - Preparación y habilidades de los encuestadores.
   - Formalidad para realizar la visita domiciliaria.
   - Si el despacho impone su metodología o se adapta a los requerimientos de la empresa.
4. Una vez elegido el despacho que habrá de contratarse, el departamento de selección de personal debe llegar a acuerdos perfectamente definidos en cuanto a la metodología y coordinación que se tendrá para recibir un servicio de calidad acorde a las necesidades de la empresa.
5. El departamento de selección de personal será el responsable de verificar que la información solicitada mediante el cuestionario socioeconómico y del formato de antecedentes laborales se ajuste a las necesidades de la empresa. El cuestionario debe contener la información más relevante:
   - Datos generales.
   - Datos sociales y culturales.
   - Datos escolares.
   - Experiencia laboral.
   - Periodos de inactividad.
   - Cuadro familiar.
   - Ingresos, egresos y otros bienes familiares.
   - Apreciación y equipamiento de la vivienda.
   - Desarrollo de la visita.
   - Conclusiones y recomendaciones.

6. Es conveniente dar seguimiento al servicio proporcionado por el despacho a fin de mantener su calidad y oportunidad mediante un muestreo con el personal de nuevo ingreso, para obtener información referente a los aspectos que permitan detectar la manera en que se realizó la visita domiciliaria.
   La información que debe recabarse para tal efecto es:
   - Puntualidad del entrevistador.
   - Presentación del entrevistador.
   - Tacto y sutileza en sus preguntas y comentarios.
7. En caso de detectar irregularidades, el departamento de selección de personal solicitará al despacho que tome medidas al respecto para mantener la calidad del servicio.
   A continuación se enumeran algunos criterios de rechazo que deben considerarse para la realización del ajuste de estudios socioeconómicos:
   - Falsificación de información que el candidato haya proporcionado al departamento de selección de personal, sobre todo en los aspectos que se contemplan en los requisitos de ingreso y en aquellos que afectan a la misma, como edad, estado civil, escolaridad, domicilio, entre otros.
   - Que sus ingresos sean insuficientes para cubrir sus egresos. De ser el caso, debe confrontarse al candidato para detectar cómo solventa sus gastos.
   - Que la situación económica en la que se desenvuelve el solicitante sea inadecuada para los requerimientos de la empresa; un ejemplo de ello puede ser cuando existen situaciones de hacinamiento y promiscuidad, en especial para los puestos en que se manejan fondos y valores de la propia organización, dado que una situación limitada puede llevarlo a un manejo indebido de los mismos.

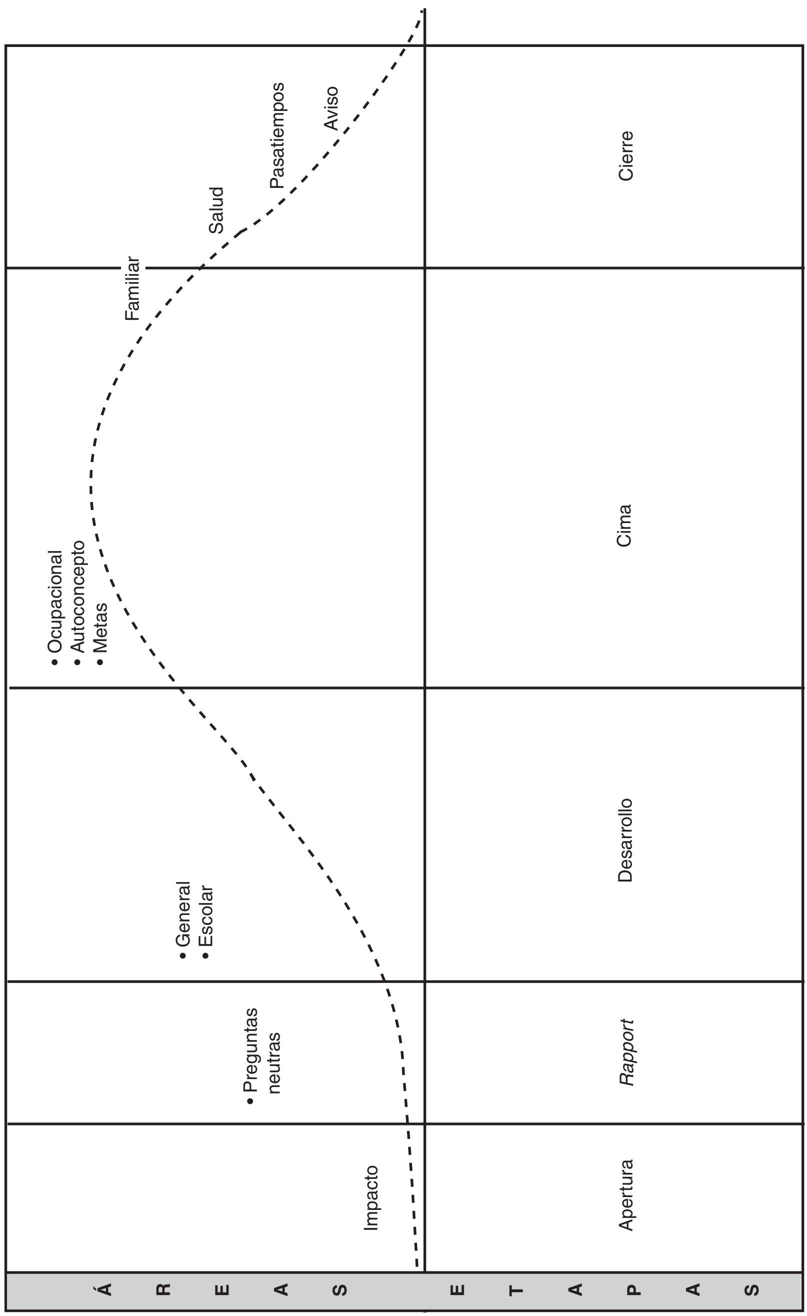
A continuación se describen algunos criterios de rechazo que deben considerarse para la realización de las investigaciones laborales:

- Manejo indebido de los recursos materiales de la empresa.
- Falta de actitud de servicio.
- Problemas para relacionarse con autoridades, compañeros de trabajo o ambos.
- Falta de responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- Inasistencias constantes, entre otros.

ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares —tipo de supervisión a que estará sujeto, clima de trabajo, políticas de la empresa, entre otros— es proporcionada por el departamento

Figura 9–2. Estructura de la entrevista.



requisitante, y aunque no son inherentes al puesto vacante, sí serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

También es importante considerar la posibilidad de utilizar una cámara de vídeo para grabar al participante mientras se le entrevista. El entrevistado debe estar en conocimiento de esta acción. El vídeo permitirá observar la capacidad de afrontamiento del entrevistado, pues estar frente a una cámara de vídeo es estresante, y más aún ser entrevistado frente a una cámara.

Estructura de la entrevista

Para información más detallada sobre la entrevista en la selección de candidatos, se puede consultar mi libro de "Entrevista en las organizaciones".

En relación con la secuencia de la entrevista, a continuación se mencionan las etapas en las que se divide (figura 9-2):

Apertura

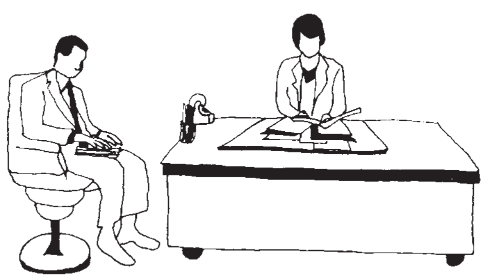
Ésta constituye la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport

Se denomina así a la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del *rapport* existen dos aspectos:

a) Approach. Establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo", o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, entre otros.

***b)* Empatía.** Capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor.



Desarrollo

Parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas: “¿Dónde vive usted?”

Cima

En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto: “Platíqueme qué planes tiene para el futuro”.

Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: “Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?” Es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas.

Áreas de investigación en la entrevista

Área general

Se refiere a datos generales del candidato, como nombre, edad, estado civil, domicilio, entre otros. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ella como guía. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene al frente.

Área escolar

Permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. También hace posible determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en que se desenvolvió.

Por otra parte, al investigar acerca de sus calificaciones puede detectarse cuáles son sus niveles de eficiencia y, más aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes, para contemplar su carrera en forma multidisciplinaria), duración, lugar donde los tomó, quién los pagó (la empresa o por iniciativa propia), entre otros.

Área ocupacional

Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles han sido sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Algunos de los datos, al igual que en las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud y pueden verificarse con los datos obtenidos al solicitar las referencias laborales del candidato, con base en los objetivos que se tengan al indagar más al respecto durante la entrevista.

Entre los datos mencionados deben encontrarse: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, logros obtenidos, jefe o jefes inmediatos, si tenía personal a cargo, responsabilidades, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación.

Es recomendable investigar las causas que motivaron al candidato a separarse de sus anteriores trabajos, pues esta parte también puede arrojar información importante sobre el individuo, y si no se toca en este punto de la entrevista y no se piden las referencias laborales será difícil conocerla.

Autoconcepto

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autodevalúa?, ¿se sobrevalora? De esta manera puede confrontarse la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Un ejemplo de pregunta empleada sería: “Para no inferir, descríbame cómo es usted”; o bien, “dígame cuáles son sus cualidades y defectos”. En la práctica se observa que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por el temor a ser rechazados o parecer vanidosos.

Metas

Ésta es un área de importancia sustancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades.

Área familiar

Se investiga, por una parte, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel de estudios, ocupación, entre otros.

Por otra parte, en caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual (esposa e hijos), así como los datos de edad, ocupación, entre otros.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera se transmiten a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

Pasatiempos

Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos; también permite ver el grado de coherencia entre ellos y las metas que persigue.

Salud

Se investiga primeramente qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, entre otras) o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela. En segundo lugar, se investiga el estado de salud de la familia, así como si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares, entre otras.

Las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio del examen médico. Es importante tomar este punto en cuenta, ya que puede ser un condicionante de ingreso a la empresa; lo anterior significa que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

TIPOS DE ENTREVISTA

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; entre otros, pero en esencia todos expresan lo mismo. Para los fines del presente tema se considera conveniente utilizar la siguiente clasificación:

- Entrevista directa.
- Entrevista indirecta.
- Entrevista mixta.

Entrevista directa

En ésta el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado y van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas (p. ej., "¿cuántos años tiene?", "¿qué puesto ocupa actualmente?", entre otras).

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por tanto, pueden continuar la siguiente fase del proceso de selección.

Entrevista indirecta

En este caso, el entrevistado es quien toma la parte activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de

señalar sólo el área que interesa y dejar al candidato la iniciativa de que hable de ella como lo desee. Esta modalidad de entrevista requiere personal capacitado y, sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones se entienden los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios de tono de voz o silencios excesivos, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "platíqueme sobre su familia", "¿qué podría comentarme sobre su trabajo en la compañía X?", entre otros.

Entrevista mixta

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente hacer preguntas directas al inicio, pero conforme se desarrolla un clima propicio se le proporciona la pauta al entrevistado.

Durante el curso de la entrevista, el entrevistador deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras, mediante ciertas tácticas de la entrevista que permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ella. Entre dichas tácticas se encuentran las de agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mn-hm, por mencionar sólo algunas.

Por último, se considera conveniente citar los errores más comunes en que incurren los entrevistadores novatos, y aun los experimentados, que se confían y descuidan aspectos vitales para el éxito de la entrevista.

Errores más comunes durante la entrevista

El error más conocido es el **efecto de halo**, es decir, la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona sin que exista una justificación objetiva para ello.

Otro error es hacer entrevistas prolongadas, es decir, con más tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo ocupando en satisfacer más bien la curiosidad del entrevistador que en invertir de manera óptima el tiempo para conseguir la información adecuada.

Una equivocación que puede cometerse es la falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista, generando un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de los cualitativos. Debe recordarse que cada entrevistado es diferente y, por tanto, cada entrevista debe ser tratada como única, individual y personal.

El hecho de influir en las respuestas es sinónimo de engaño, y se debe a la necesidad del entrevistador de que se le conteste lo que quiere escuchar.

Otros errores son no aclarar en el momento la información que se está recibiendo, hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante la entrevista, así como perder de vista que la estructura de la entrevista se debe realizar en función del perfil del puesto que se va a cubrir; si

se cae en este error se corre el riesgo de obtener información que no es funcional para los objetivos del entrevistador y de la empresa.

Deben tenerse en mente todos estos errores en el momento de la entrevista para tratar de no cometerlos, o al menos hacerlo lo menos posible. En este aspecto, una variable determinante es la experiencia que el entrevistador va adquiriendo con la práctica.

En general, la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como personalidad, actitudes, valores, intereses, entre otros, siempre y cuando se maneje de manera adecuada.

Entrevista acertada

Una de las modalidades es la entrevista acertada o dimensional, que se utilizado cada vez con mayor frecuencia dentro del ámbito laboral.

El proceso de entrevista acertada permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal, pudiendo dividirse en cuatro etapas, que son:

1. Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura.
2. Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.
3. Utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista.
4. Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato.

Etapa 1: Identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura

La persona que fue capaz de solucionar un problema la semana anterior, el mes pasado, o durante repetidas veces a lo largo de los dos últimos años, será capaz de resolver un problema similar que se le presente hoy. Los entrevistadores llegan a la conclusión de que la persona que ha solucionado un problema o que supo hacer bien el trabajo que se le dio en el pasado, puede hacer lo mismo repetidas veces.

Averiguar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado es, en realidad, el corazón de la Selección Acertada.

No hay solicitante que no trate de hacer un buen papel y dar una buena impresión al entrevistador. Todos, sin excepción, tratan de ganarse el puesto hablando de lo que harían en caso de que se les empleara, los problemas que resolverían o las habilidades que con el tiempo llegarían a desarrollar.

Mediante el uso de la Selección Acertada se reduce de manera notable la actuación del candidato. A éste se le obliga a que puntualice exactamente lo que ha hecho y no lo que puede hacer; no lo que le gustaría hacer o lo que haría en el futuro. En la entrevista de Selección Acertada el candidato habla de hechos concretos.

La base para hacer estas predicciones es que el comportamiento pasado tiende a repetirse.

Sin embargo, lo anterior no implica que para predecir de manera eficaz el comportamiento futuro del candidato, éste haya tenido que desarrollar las funciones que el puesto exige. Por ejemplo, el entrevistador puede evaluar la habilidad para las ventas de una persona que nunca antes había desempeñado un cargo de vendedor al cuestionarlo acerca de las situaciones en las que la persona ha tenido que persuadir a otros, vender ideas o ejercer influencia sobre un grupo.

Dentro de la Selección Acertada existen tres componentes indispensables en la definición de cada experiencia o logro pasado:

1. La **situación** o **tarea** (responsabilidades) que conducen a las acciones del candidato. La situación y la tarea se combinan y forman la introducción, la acción que se tomó, deben generalmente formar el cuerpo principal de su respuesta y el resultado debe ser su conclusión (University of Kent, 2001).
2. Las **acciones** que ha tomado o no el candidato.
3. Los **resultados** o cambios que dichas acciones han causado.

Esto se puede representar mediante el uso de la palabra **STAR** (estrella) para recordar los componentes de la Selección Acertada.

Una estrella completa guía al entrevistador de Selección Acertada hacia una comprensión cabal de cada una de las experiencias pasadas que han sido expuestas por el candidato.

STAR

Situación o **tarea.** Se refiere a por qué una acción tuvo lugar, razón por la que tendría que investigar el propósito o las condiciones que dieron lugar a dicha acción; de esta manera, también puede definirse qué tan favorables o desfavorables fueron las circunstancias bajo las cuales se dieron las acciones, lo cual influirá en la calificación en cuanto a la calidad que se asigne a cada ejemplo de comportamiento (por ejemplo: "Ya sabía lo que costaban los taladros, cuánto tiempo llevó hacer una buena labor de reafilamiento y lo que valía mi tiempo por hora").

Acción. Las acciones son lo que la gente dice o hace, por lo que, en este caso, la atención se enfocará a obtener información respecto a lo que específicamente ha hecho de manera individual, ya que algunos solicitantes tienden de modo frecuente a asignarse como propios los logros de un equipo de trabajo, o bien, en otros casos, el solicitante puede evitar hablar de sus propios logros por temor a ser considerado como egocéntrico. De igual manera, debe indagarse acerca de acciones que dejaron de realizarse (por ejemplo: "Ya sabía yo lo que costaban los taladros, cuánto tiempo llevó hacer una buena labor de reafilamiento y lo que valía mi tiempo por hora. Le dije al supervisor que lo sentía cuando me dijo que estuviera 2 o 3 horas más trabajando como un esclavo con un taladro").

Resultado. Es la consecución de las acciones. Se debe llegar a identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original. Otra forma de definir el resultado es como "las consecuencias derivadas de las acciones" (University Career Services, North Western University). Es posible contar con una estrella completa, es decir, un buen ejemplo de comportamiento que contenga la situación o tarea, la acción y el resultado; sin embargo, esto nada dice de la calidad de comportamiento, ya que es posible que el resultado haya sido el menos deseable. La calidad de comportamiento tiene que evaluarse posteriormente en el momento de la discusión entre entrevistadores (por ejemplo: "Ya sabía yo lo que costaban los taladros, cuánto tiempo llevó hacer una buena labor de reafilamiento y lo que valía mi tiempo por hora. Le dije al supervisor que lo sentía cuando me dijo que estuviera 2 o 3 horas más trabajando como un esclavo con un taladro. ¡Madre mía, se puso furioso!" "No me atrevería a decirte lo que me dijo, pero regresó a su escritorio, calculó

el costo, vino a mi lugar de trabajo y se disculpó. Era la primera vez que se le había ocurrido pensar lo que mi tiempo le costaba a la compañía").

Los tres componentes de STAR son necesarios para lograr una comprensión cabal del comportamiento. Sin embargo, el entrevistador no tiene que obtenerlos o describirlos en orden: Situación o Tarea, después la Acción y en seguida el Resultado. Algunas veces se dan primero los Resultados, seguidos de la Acción y después de la Situación o Tarea. Otras veces la Acción se dará de manera voluntaria, y la Situación y el Resultado habrá que buscarlos en el candidato. El orden de los componentes no es importante, pero de lo que sí hay que asegurarse es que se incluyan los tres.

Estrellas falsas

Con frecuencia los entrevistadores se confunden al pensar que reciben información importante acerca de un candidato cuando en realidad no es así. Es decir, lo que están obteniendo son afirmaciones de sentimientos y opiniones de lo que un candidato hará o lo que le gustaría hacer, o afirmaciones vagas que no pueden interpretarse; por ejemplo:

Sentimientos y opiniones:

- Yo no era muy bueno al emplear un micrómetro para medir los diámetros de un eje.
- Siempre mantuve presente el interés del cliente y nunca quise abusar o entrar en discusiones con ninguno de ellos.

Algunos candidatos son muy buenos al decir lo que ellos harían en una situación dada, pero les resulta muy difícil dar ejemplos de cuándo lo hicieron. Es importante perseverar en estas situaciones durante la entrevista; por ejemplo:

- Pienso empezar a trabajar en mi carrera el próximo año.
- Si yo fuera el gerente, me hubiera comportado de manera distinta con el cliente.

Estrella incompleta

De igual manera, otros candidatos se valen de respuestas sacadas de un libro (teóricas) para responder las preguntas que se les plantean. Es de muy poco valor para un entrevistador conocer que un candidato sabe los cinco pasos que deben seguirse para lograr una buena venta. Sólo el comportamiento que muestra cómo el candidato siguió estos pasos en una situación específica es un buen vaticinador del comportamiento futuro.

Afirmaciones vagas:

- Mi responsabilidad consistía en ayudar con las reparaciones del sistema eléctrico en la fábrica.

Etapa 2: Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige

Una dimensión es un modo de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito

en el puesto vacante.

Como primer paso deben definirse los comportamientos que pueden llevar al éxito o al fracaso en dicha posición. Posteriormente se agrupan los comportamientos conforme a la similitud de acciones que representan o los resultados que han de lograrse.

Las dimensiones representan metas y todos los componentes del sistema de selección van dirigidos a obtener información específica relacionada con el puesto alrededor de cada una de las dimensiones de dicho puesto.

Dirigir de manera adecuada los temas de los que se habla en una entrevista resultará provechoso para el entrevistador. Con ello se asegura que se abarquen todos los campos de información importante acerca del candidato y las conversaciones se centran en temas relacionados con el trabajo.

Cuando la entrevista se basa en las dimensiones que definen el perfil del puesto, se contribuye a prevenir que una sola característica del candidato influya en exceso respecto a la decisión de contratación; asimismo, se asegura buscar la misma información con todos los candidatos y permite evaluarlos a todos de manera consistente.

En síntesis, las dimensiones son los objetivos de la Selección Acertada. Cada entrevistador se guía por una lista de dimensiones que son requisito para el candidato que desea cubrir la vacante. Esta lista se realiza al identificar los aspectos más importantes de la ejecución del puesto.

A continuación se presenta un ejemplo de dimensiones que deben considerarse para el puesto de ejecutivo de ventas (figura 9-3):

Dimensiones

1. Comunicación:
   Cómo escuchar.
   Comunicación verbal.
   Traducción técnica.

2. Aspecto personal y de motivación:
   Iniciativa.
   Tolerancia a las presiones.
   Integridad.

3. Aspecto interpersonal y de ventas:
   Tenacidad.
   Liderazgo.
   Don de persuasión y de negociación.
   Impacto.
   Habilidad para las relaciones.

4. Toma de decisiones:
   Análisis.
   Juicio.
   Capacidad para el análisis financiero.
   Innovación.

Conocimiento del entorno.
Toma de riesgo.

Entrevistador:____________________
Candidato:______________________
Fecha:_________________________

Figura 9–3. Tabla de conclusiones por dimensiones.

Dimensiones	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Entrevistador 3	Consenso
Comunicación verbal				
Aspecto personal y de motivación				
Aspecto interpersonal y de ventas				
Toma de decisiones				

Etapa 3: Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista

El éxito de una entrevista depende de las preguntas que en ella se hagan. Existen cuatro cualidades básicas que distinguen a las preguntas planeadas de comportamiento de otras preguntas que se hacen en la entrevista.

1. Las preguntas planeadas de comportamiento producen informes de comportamiento; son sencillas, sin complicaciones.
   Estas preguntas piden al candidato que describa cosas, como "una experiencia que usted ha tenido", "ocasiones en las cuales", "situaciones en las cuales", y "ejemplos de...".
2. Las preguntas planeadas de comportamiento ayudan a evitar contestaciones teóricas.
3. Las preguntas planeadas de comportamiento no conducen al candidato a dar la contestación. Hacer preguntas sugerentes contamina las respuestas.
4. Las preguntas planeadas de comportamiento se ajustan a las dimensiones. Son las que harán resaltar el comportamiento en relación con los requisitos del puesto.

Etapa 4: Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato

Consiste en hacer participar a otras personas en el proceso de entrevistas para que posteriormente integren y discutan los datos y tomen una decisión acerca del mismo. Este control se realiza mediante una sesión de integración de datos a la que asisten

los entrevistadores. En ella, cada uno de los entrevistadores vierte toda la información de todos los candidatos de manera particular, presentando asimismo sus comentarios a manera de evidencia que apoye sus determinaciones. Así se da pie a que los demás entrevistadores manifiesten su acuerdo o expresen sus diferencias; a esto sigue una discusión, para que finalmente se llegue a un consenso en cuanto a la clasificación proporcionada para cada dimensión y con base en ella se define un perfil de candidato, en el que se señalan los aspectos positivos y los que no lo son, llegando así a una evaluación global del mismo, que permitirá tomar una decisión.

Clasificación numérica

Después de efectuar la entrevista, cada uno de los entrevistadores clasifica de modo individual al candidato en cada una de las dimensiones que le correspondió evaluar, por lo que toma en consideración la calidad y la cantidad de los ejemplos de comportamiento que obtuvo a lo largo de la entrevista.

La clasificación que puede asignarse a cada dimensión puede variar en un rango de 5 a 1, donde cada valor significa:

5. Bastante más aceptable: notablemente por encima del criterio concerniente a la calidad y a la cantidad de comportamiento necesario para ejecutar de manera satisfactoria el trabajo.
4. Más que aceptable: por lo general excede el criterio concerniente a la calidad y a la cantidad del comportamiento necesario.
3. Aceptable: cumple con el criterio concerniente a la calidad y a la cantidad de comportamiento necesario.
2. Menos que aceptable: por lo general no cumple el criterio concerniente a la calidad y a la cantidad del comportamiento necesario.
1. Bastante menos aceptable: notablemente por debajo del criterio necesario para ejecutar el trabajo de manera satisfactoria.

A su vez, se cuenta con una escala de clasificación adicional para casos especiales:

0. No hubo oportunidad para observar.
W. Información insuficiente.
/. Clasificación dividida: se comportó de manera distinta bajo diversas situaciones (por ejemplo, 4/2).
H. Demasiado alto (5H).
(+ o -). Comportamiento del candidato escasamente por debajo de la clasificación numérica.

Es importante que el entrevistador acompañe sus clasificaciones con comentarios adicionales que apoyen la asignación de valores para cada dimensión.

GUÍA PARA ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Cada participante del grupo de entrevistadores emplea una guía para entrevistas, que debe contener un espacio para las notas del entrevistador. Con estas notas se

documenta la entrevista. Se emplean para obtener información, revisar la entrevista, evaluar a los candidatos y tomar decisiones de empleo.

SELECCIÓN POR GRUPOS DE TRABAJO[1]

Una estrategia de selección de candidatos es presentar al grupo de trabajo y, mediante la entrevista grupal, la observación al realizar las tareas y el consenso, llegar a un pronóstico y afinidad con el trabajo y el grupo con el que habrá de interrelacionarse. Además del deseo de todos los involucrados de no fallar en su predicción y de proporcionar toda la ayuda para que el candidato salga adelante, existe una inducción implícita en el proceso de selección.

El proceso, relativamente sistemático, podría incluir actividades tales como que el candidato demuestre su relación con el medio describiendo, a petición del reclutador o una comisión, las actividades que otros realizan. Una entrevista informal con el grupo de trabajo arroja información importante respecto de sus actitudes hacia el puesto solicitado y hacia el ambiente de trabajo.

Este modelo participativo permite inferir, a partir de la observación, áreas de oportunidad y desarrollo que presenta la persona, maximizándolas para tener una aproximación más exacta a la realidad a lo largo del tiempo. Por ello estos datos son importantes para la selección.

Además, es participativo por el hecho de buscar la interacción del grupo de trabajo en la selección de personal, dándole responsabilidad a éste por el resultado obtenido a partir de la contratación del candidato aceptado por el grupo.

El plazo puede ser de un día, una semana o más, de acuerdo con los criterios del reclutador o las políticas de la empresa.

Cabe mencionar que la persona es contratada una vez que ha sido seleccionada por el grupo. Además, no percibe salario alguno hasta ser contratada.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS[2]

Hoy en día la competitividad no se circunscribe al ámbito local de las organizaciones, sino que en este mundo globalizado la organización necesita ser competente internacionalmente; así, ante el *boom* certificador de los ISO (9000, 14000), se necesita que el personal lo sea también.

Para tales efectos, según Parry (1996), una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes (SKA, por sus siglas en inglés) traducidos en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos) que:

1. Afectan la mayor parte del trabajo (rol o responsabilidad).
2. Tienen correlación con el desempeño de trabajo.
3. Pueden ser medidas contra normas aceptadas.
4. Pueden mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

[1] La información recopilada fue proporcionada por el licenciado Juan Martínez Soto.

[2] La información recopilada para efecto de esta técnica de selección fue presentada por el ingeniero José Manuel García Macías en la ponencia "Certificación de competencias laborales", en la Sociedad de Psicología Aplicada, en julio de 1999.

Los comportamientos resultan en productos y servicios, y las competencias exigidas en un puesto varían según el nivel de éste. Así, la American Management Association with McBer & Co. define las competencias para gerentes en función de cinco grandes rubros:

1. Comunicación interpersonal: interés por el desarrollo de otros, impacto en el grupo y comunicación oral.
2. Supervisión y liderazgo: uso de poder socializado, interés en relaciones personales, uso de poder unilateral, aprecio positivo, dirección de procesos de grupo y confianza en sí mismo.
3. Administración y dirección de tareas: habilidades empresariales, productividad y eficiencia.
4. Cognitivo-conceptuales: habilidades intelectuales, capacidad de análisis, memoria y manejo conceptual y lógico.
5. Otros: madurez emocional, autocontrol, espontaneidad, objetividad perceptual, energía, adaptabilidad y autoanálisis.

La evaluación de la competencia para la selección toma en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes y requiere demostración de la capacidad. Para tal efecto existe un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), que consiste en un "conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Estándar de Competencia (EC).

El objetivo del SNCL que facilitaría la selección sería: "Generar EC que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral...".

Un EC es un "conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo"; una competencia es una cualidad de eficiencia en el trabajo que agrega valor al individuo.

Los Comités de Normalización de Competencia Laboral son "organismos colegiados de cada área o subárea de competencia laboral, integrados por representantes de empresarios, trabajadores y académicos, encargados de la definición de EC". A la fecha se han instalado 48 comités en las siguientes industrias y sectores:

Ferroviaria
Azucarera y alcoholera
Calzado
Vestido
Minera
Artes gráficas
Mantenimiento electromecánico
Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente
Consultoría
Pesca y acuacultura
Óptico y optometría
Telecomunicaciones (telefonía)
Trabajo de oficina
Plástico
Agroequipamiento
Organismos operativos de agua y saneamiento
Seguridad privada
Electrónica
Administración de recursos humanos
Servicios dentales
Producción e industrialización de leche
Producción e industrialización de carne
Empresas familiares rurales
Servicios de salud
Turismo

Comercio
Muebles
Farmacéutica
Química
Autotransporte de carga
Construcción
Siderúrgica
Televisión por cable
Forestal y silvicultura
Conservas alimenticias
Cerámica
Hulera
Café
Servicios comunales y sociales
Miel
Hortofrutícola
Capacitación y consultoría agropecuaria
Granos y oleaginosas
Chocolates, dulces y similares
Textil
Agua purificada
Sistemas informáticos
Joyería y orfebrería
Granos y oleaginosas
Chocolates, dulces y similares
Textil
Agua purificada
Sistemas informáticos
Joyería y orfebrería

Cada uno de ellos se localizaría en una matriz de calificaciones que detectaría una competencia por área o subárea y de acuerdo con un nivel. Además, esta matriz las agrupa, lo que permite visualizar la cantidad de competencias que caen en las áreas o subáreas.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral es "el conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con los EC". El propósito principal del sistema es "otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su vida, independientemente del modo en que haya sido adquirida, así como de establecer los mecanismos de acreditación de las personas físicas y morales que intervengan en el proceso".

Objetivos:

- Definir criterios que satisfagan los procedimientos de evaluación para verificar si un individuo posee la competencia definida en los EC.
- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.
- Generar la información disponible para todos los participantes en el mercado laboral.

La certificación de competencia laboral para los candidatos es:

- Voluntaria.
- En instituciones especializadas.
- Con validez universal y formato único.
- Imparcial.
- De libre acceso.

Niveles de operación del sistema:
- Institución.

- Organismos certificadores.
- Red de centros de evaluación y evaluadores independientes.

Existen requisitos explícitos para la acreditación de organismos certificadores y de centros de evaluación y evaluadores independientes, lo que ofrece confiabilidad y validez.

Sin embargo, pueden ser centros de evaluación:

- Instituciones educativas públicas y privadas.
- Empresas.
- Corporativos.
- Entidades capacitadoras de cámaras y asociaciones empresariales, asociaciones y colegios de profesionistas, sindicatos y otros proveedores de capacitación.

La evaluación en el proceso de selección "es el medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente, o todavía no, para una función laboral expresada en un EC". Este modelo asegura su calidad en una constante retroalimentación entre la red de centros de evaluación y los evaluadores independientes con los organismos certificadores y retroalimentación entre las instituciones y los organismos certificadores.

Los resultados globales son:

- Mejora de la competitividad empresarial.
- Mayores oportunidades de empleo (para quien esté certificado).
- Movilidad y transparencia del mercado laboral; entre otros.

De momento, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral continúa trabajando y se espera que en unos años más cubra alrededor de 700 competencias normalizadas.

Uso del psicogalvanómetro (Polígrafo)

Comúnmente llamado "detector de mentiras", este instrumento puede ser muy útil cuando se selecciona personal de confianza, custodia de bienes o de seguridad. Sin embargo, no puede ser utilizado sin previa autorización escrita del candidato y el compromiso indefectible de remitirse a lo directamente relacionado con la vacante, por lo que no se formularán preguntas demasiado personales. Pero dado el hecho de que se necesitan parámetros de medición, se deben tener programadas, además de las relacionadas con la vacante, preguntas neutras como índice de comparación.

EXAMEN MÉDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y

ausentismo por problemas de salud. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que el candidato podrá ingresar hasta que solucione por cuenta propia los problemas que se hayan detectado en el examen médico.

Se pueden hacer en laboratorios (se puede tener un convenio para tener descuentos) o por el médico de la empresa, en caso de contar con uno.

CONCLUSIÓN

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.

Existen tres diferentes modos de presentar las conclusiones (descritas en el capítulo 13):

a) Conclusión abierta.
b) Conclusión cerrada.
c) Conclusión mixta.

DECISIÓN

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. La asignación de la persona que toma esta decisión depende de la organización de la empresa; puede ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa, pero dicha decisión deberá en todo caso estar invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

CONTRATACIÓN

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

a) Obra determinada.
b) Tiempo determinado.
c) Por temporada.
d) Por capacitación inicial.
e) Por periodo de prueba.
f) Por tiempo indeterminado.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA CONTRATACIÓN

Hay una serie de documentos necesarios al contratar a un nuevo trabajador, los cuales pueden variar, dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. Entre los documentos que se pueden solicitar se encuentran:

- Contrato firmado.
- Solicitud de empleo.
- Acta de nacimiento.
- Acta de matrimonio.
- Acta de nacimiento de hijos.
- Registro Federal de Contribuyentes (con homoclave).
- Copia del CURP (Clave Única de Registro de Población).
- Número de afiliación al IMSS.
- Copia de identificación (IFE).
- Cartilla militar (hombres).
- Constancias de estudios.
- Comprobante de domicilio.
- Cartas de recomendación de empleos anteriores.
- Cartas de recomendación personales.
- Certificado de no antecedentes penales.
- Licencia de manejo.
- Fotografías.
- Cuenta de banco donde autoriza se deposite su nómina.
- Constancia de percepciones e impuestos retenidos a las personas físicas de su empleo anterior (de Enero a la fecha).
- Si tiene crédito INFONAVIT, deberá traer el aviso para su descuento correspondiente.
- Si tiene crédito pendiente de INFONACOT, deberá dar aviso para su descuento correspondiente.

Estos documentos son los que integrarán el expediente del trabajador, el cual se deberá ir actualizando, ya sea por cambios de domicilio, nacimiento de hijos, nuevos contratos, constancias de capacitación, etc.

ALTA EN EL IMSS

Todo patrón tiene la obligación de dar de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a todos sus trabajadores con quien entable una relación laboral.

Se cuenta con 5 días hábiles para poder afiliar a los trabajadores, contados a partir del día en que inició la relación laboral respectiva. Sin embargo, es necesario aclarar que, a pesar de que se tengan 5 días para cumplir la obligación de dar de alta a los trabajadores en el IMSS, si ocurre un siniestro entre el día de la contratación de dicho trabajador y el día de su alta ante el IMSS, a pesar de que no medie día hábil, en ningún caso el patrón se liberará de la responsabilidad de cubrir los capitales constitutivos, por lo que, para evitar riesgos de que ocurra algún accidente (no necesariamente dentro de la empresa), lo mejor es dar de alta a los trabajadores el mismo día de su contratación.

Tratándose de trabajadores contratados por temporada, al inicio de cada temporada, el patrón deberá afiliarlos al IMSS, y a la conclusión de cada una presentar el aviso de baja correspondiente, para evitar el pago de cuotas al IMSS y aportaciones al Infonavit, en virtud de que al término de una temporada e inicio de la otra, el vínculo laboral se suspende.

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Después de un tiempo que se considere conveniente, en el que el candidato electo ya haya estado presentándose a trabajar (no antes, ya que puede pasar que el candidato electo al final no se presente a trabajar), se recomienda que se envíe una carta de agradecimiento a los demás candidatos que participaron en el proceso de selección, agradeciéndoles por su tiempo e interés en formar parte de la organización, y se les puede solicitar su autorización para conservarlos en cartera de candidatos para futuras vacantes y/o usarlos en intercambio de cartera con otras empresas.

Requisición de personal

Empresa:	Fecha de solicitud:	Folio
Departamento:	Puesto:	Solicitó:

Datos de la vacante:

Nueva creación: ◯ Renuncia: ◯ Promoción: ◯ Cambio: ◯ Otros (especifique): ◯

Tabulador del puesto: Mínimo ☐ Medio ☐ Máximo ☐

Contrato por:

a) Tiempo indeterminado ◯ b) Tiempo determinado ◯ c) Obra determinada ◯

Horario: ☐ Prestaciones: ______________________________

____

Datos generales:

Edad: Mínima ☐ Máxima ☐ Sexo: ☐ Estado civil: ______________

Requiere viajar: Sí ☐ No ☐ Presentación: ______________

Cambio de residencia: Sí ☐ No ☐

Escolaridad requerida:				
Experiencia en:				
Paquetería requerida:	Idioma	% Hable	% Escuche	% Escriba
Otras características:				

Candidatos propuestos:

Nombre	**Teléfono**	**Fecha**	**Resultado**

Fecha para cubrirla: ______________________________

Autorizó: ______________ Responsable de reclutamiento______________

Observaciones:

Requisición de personal

Folio: 0002

Empresa: Gruva S.A. de C.V. (fabricante para materiales de constr.)

Fecha: 24 / 01 / 03

Contacto: Ing. Emmanuel Sandoval

Teléfono: 33 46 99 55

Fax:

Dirección: Av. Selva Madre No. 976. Col. Villa San Sebastián. Del. Tlalpan
Cerca del metro Taxqueña tomar microbús hacia Reclusorio

Horario de entrevista: 13:00 hrs.

Atención a: Ing. Manuel Sánchez

Motivo de la vacante:

Nueva creación ◯ Promoción ◯ Cambio ◯ Baja ◯ Renuncia ◯

Nombre del puesto: Supervisor de locaciones

Sexo: Masculino

Edad: 25 a 40 años

Edo. civil: Indistinto

Idioma:

Escolaridad: Pasante de arquitectura

Zona: Norte

Experiencia: No necesaria

Horario:

Sueldo: $

Características específicas: Preferente experiencia en el área de la construcción y manejo de personal, para trabajar zona sur. Tiempo completo.

Candidatos propuestos:

Nombre	Teléfono	Fecha	Resultado

Fecha para cubrirla: Urgente

Autorizó: ____________________ Responsable de reclutamiento: ____________________

Observaciones:

Requisición de personal

Fecha de Solicitud:	Fecha sugerida de inicio de labores:
PUESTO REQUERIDO:	No. De vacantes:
SUCURSAL:	ÁREA O DEPTO:

MOTIVO DE LA VACANTE:

PLAZA FIJA Por reemplazo ( ) Nueva Creación ( )	TEMPORAL -Incapacidad ( ) -Carga de trabajo ( ) -Por proyecto ( )	**Otro:**

TIPO DE CONTRATACIÓN:

Tiempo Indeterminado ( )	Temporal ( ) por__________meses
Por obra determinada ( )	Por temporada ( )
Por honorarios ( )	Por salarios asimilados ( )

Con periodo de prueba ( ) por___ meses.	Con capacitación inicial ( ) por _____ meses.

SUELDO (Mensual)

MINIMO $______________M.N._ Nominal o bruto ( ) Neto o libres ( )	**MÁXIMO** $______________M.N. Nominal o bruto ( ) Neto o libres ( )

PRESTACIONES:

DE LEY (IMSS, 6 días de vacaciones el primer año, 25 % de prima vacacional y 15 días de aguinaldo) ( )	SUPERIORES Comisiones ( ) Promedio $ ____________. Bonos ( ) Promedio $ ____________. Vales ( ) Cantidad $ ____________. Fondo de Ahorro ( ) Porcentaje $ ____________. Otras:

HORARIO:

LUGAR DE TRABAJO:

REQUISITOS

Sexo: M ( ) F ( ) Ind ( )	**Estado Civil:** C ( ) S ( ) Ind ( )	**Rango de Edad:**

ESCOLARIDAD MÍNIMA:	**ESCOLARIDAD DESEADA:**

EXPERIENCIA MÍNIMA (Indicar tiempo y desempeñando qué)	**EXPERIENCIA DESEADA:**

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:

IDIOMAS

IDIOMA	**Lo necesita para:**	**Nivel de dominio:**
		Hablado Leído Escrito

PAQUETERÍA DE CÓMPUTO:

*Para vacantes específicas de TI, puede consultar el Formato específico de conocimientos de TI

Tipo:	Lo necesita para:	Nivel de dominio:

MAQUINARIA Y/O EQUIPO:

¿CON DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR?

NO (   ) SI (   ) Frecuencia ____________

ALGÚN OTRO REQUISITO:

ACTIVIDADES

PRINCIPAL FUNCION Y OBJETIVO DEL PUESTO A DESEMPEÑAR:

ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES A DESEMPEÑAR:

(QUE, COMO, PARA QUE describa lo más detallado posible)

PERSONAL A CARGO

NO. DE PERSONAS	PUESTOS

PERSONAL A QUIEN REPORTA

PUESTO	DEPARTAMENTO / AREA

PERSONALIDAD

Marcar como mínimo 3 y máximo 5 en orden de prioridad

Actitud Positiva		Empatía	
Analítico		Energía	
Apego a Políticas y Procedimientos		Establece metas	
Asertivo		Lidiar con Conflictos	
Asume Riesgos		Mantenerse Alerta	
Capacidad de Transformación		Orientado al equipo	
Comprometido con la Tarea		Perceptivo	
Comunicación Escrita		Planeación y Organización	
Comunicación Oral		Tolerancia a la Ambigüedad	
Convicciones Personales		Toma de Decisiones y Solución de Problemas	
Creatividad		Versatilidad	
Decisivo		Visionario	
Deseo y coraje para liderar		Voluntad para Aprender	

Tiempo de capacitación ____________________.

Candidatos Propuestos:

PERSONAS DESIGNADAS PARA ENTREVISTAR:

____________________________________ ____________________________________

Nombre y firma del Solicitante (Cliente) | Nombre y firma del Ejecutivo de Cuenta (Proveedor)

Presolicitud de empleo

México D.F., a ______ de ______________________ de ______

Nombre____

Edad ________________ Sexo _________________________ Estado civil ____________________________

Escolaridad máxima ____

Domicilio ____ Teléfono ________________________________

Nacionalidad ______________ No. Registro I.M.S.S. ______________ No. cartilla ________________

R.F.C. __________________________________ Lic. de manejo No. _________________________________

Tiene experiencia en (especifique) ____
____

Horario de trabajo ______________ Disp. para viajar ______________ SÍ __________NO ____________

¿Tiene familiares trabajando en la empresa? NO _____ SÍ ____ (Indique parentesco, nombre, puesto, depto.)
____
____

¿Ha trabajado anteriormente? NO _____ SÍ ______ ¿Dónde?__________________________________

¿Qué puesto desempeñó?____________________ ¿Cuál fue su sueldo mensual? ___________________

¿Por qué razones se separó de la empresa?____

¿Qué actividades desarrolló en su puesto?____
____
____

Cuenta con experiencia de:
Máq. de cont. ___________ Máq. calculadora__________ Máq. sumadora _________ Caja reg. __________
Captura de datos _________ Taquigrafía _____________ Otro especifique____________________________
____

Puesto(s) que solicita: _________________________________ Sueldo mensual: ___________________

¿Por qué medio se enteró de esta empresa? ____

Firma del solicitante

____

SOLICITUD DE EMPLEO

Empresa: ______________________ Fecha: ______________________

Puesto deseado: ______________________ Sueldo mensual deseado: ______________________

Nombre:			Teléfono:
Dirección (Calle y núm.):			Religión:
Colonia:	Delegación:	Código Postal:	Entidad:

Sexo:	Edad:	Nacionalidad:	Lugar de nacimiento:	Fecha de nacimiento:
Peso:	Estatura:	Núm. de registro IMSS:	Núm. de licencia:	
CURP:		Estado civil:	Núm. cartilla S.M.N.:	Núm. de hijos:
Correo electrónico:				

Nombre del esposo (a):		Ocupación
Nombre de los hijos	Edad	Ocupación

Nombre de los padres	Dirección	V	F	Ocupación

Estudios realizados

Ultimo grado de estudios	Institución	Certificado	Núm Céd. Prof.
		Sí ______ No ______	
Otros estudios (incluya cursos, seminarios o especializaciones)	Institución	Duración	Título obtenido

Idiomas	Leer %	Escribir %	Hablar %	Traducir %

Programas de cómputo que domina	%

Normas o reglamentos que maneja	%

Empleos anteriores

Nombre de la empresa y número telefónico	Puesto	Periodo	Motivo de separación	Sueldo

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? ____________________

¿Está dispuesto a viajar? Sí ________ No ________ (No)Razón ____________________

¿Está dispuesto a cambiar de residencia? Sí ________ No ________ (No) Razón: ____________________

¿En qué fecha podría empezar a trabajar? ____________________

Queda entendido que cualquier convenio entre la compañía y el solicitante se tendrá por hecho sobre la base de que lo anteriormente expuesto es exacto y verídico. En caso contrario, dicho convenio será nulificado. Certifico bajo protesta de decir verdad que los datos contenidos en la presente solicitud, así como mi capacidad de desempeñar el puesto, son verídicos.

____

Firma del Solicitante

Para uso de Recursos Humanos: ____________________

____

____

____

____

____

SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto que solicita	Fecha en que podría empezar a trabajar	Sueldo que pretende

DATOS PERSONALES

(Favor de llenar a mano y con tinta)

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)

Fotografía reciente

Domicilio	Calle	Núm.	Colonia	Código postal

Teléfono	Sexo	Edad	Nacionalidad
Propio ☐ Llaman ☐ Trabajo ☐			

Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Estado civil

Registro Federal de Contribuyentes	No. de afiliación al IMSS	No. de cartilla militar
		☐ Cumplido ☐ Cumpliendo ☐ Exento

ESCOLARIDAD

GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	LOCALIDAD	FECHAS		AÑOS	TERMINÓ	
			DE	A		SÍ	NO
PRIMARIA							
SEC. O EQUIV.							
PREP. O EQUIV.							
PROFESIONAL							
COMERCIO							
OTROS							

Si tiene alguna profesión indique cuál	Pasante	Titulado	Estudia actualmente

En caso de que proceda, indique

Qué estudios está efectuando	En dónde	En qué horario

	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE		
IDIOMAS	Bien	Reg.	Mal	Bien	Reg.	Mal	Bien	Reg.	Mal
INGLÉS									

El hecho de que la empresa reciba esta solicitud no significa que acepte como empleado al solicitante y éste deberá abstenerse de acudir al Departamento de Personal para inquirir sobre su solicitud. Cuando exista una vacante será llamado.

EXPERIENCIA LABORAL

(Empiece por su actual o último empleo)

Nombre de la empresa	Domicilio		Teléfono
Actividad de la empresa	Periodo de trabajo De ______ A ______ Mes Año Mes Año	Sueldo mensual $ ______ $ ______ Inicial Final	Puesto desempeñado
Nombre y puesto del jefe inmediato	Causas de la separación		

Nombre de la empresa	Domicilio		Teléfono
Actividad de la empresa	Periodo de trabajo De______ A ______ Mes Año Mes Año	Sueldo mensual $ ______ $ ______ Inicial Final	Puesto desempeñado
Nombre y puesto del jefe inmediato	Causas de separación		

Nombre de la empresa	Domicilio		Teléfono
Actividad de la empresa	Periodo de trabajo De ______ A______ Mes Año Mes Año	Sueldo mensual $ ______ $ ______ Inicial Final	Puesto desempeñado
Nombre y puesto del jefe inmediato	Causas de separación		

DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACIÓN

SI TIENE PARIENTES O CONOCIDOS EN LA EMPRESA PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN

Nombre	Parentesco	Departamento en que labora
Hago constar que la información que he proporcionado es verdadera	______ Fecha	______ Firma

SOLICITUD DE EMPLEO

No. ______________

INSTRUCCIONES:

Sea usted tan amable de proporcionarnos los datos que a continuación le pedimos. Considere que cuanto más sepamos de usted, mejor podremos estimar sus estudios, experiencia y buena voluntad, colocándolo en un puesto donde se encuentre más satisfecho y en donde esté asegurado su desarrollo.

Por favor escriba con letra clara o de molde.

Fotografía

1.- DATOS PERSONALES

FECHA

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	PUESTO DESEADO
DIRECCIÓN		TELÉFONO	SUELDO MENSUAL DESEADO
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA	EDAD
NACIONALIDAD		ESTATURA	PESO
ESTADO CIVIL ○ SOLTERO	○ CASADO	○ OTRO (EXPLIQUE)	
VIVE UD. CON ○ SUS PADRES	○ SU FAMILIA	○ PARIENTES	○ SOLO

2.- ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS		AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
		DE	A		
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA					
COMERCIAL					
PROFESIONAL					
OTRAS					

INGLÉS ○ LEO ○ ESCRIBO ○ TRADUZCO ○ HABLO
○ REGULAR ○ BIEN ○ MUY BIEN

MÁQUINA DE OFICINA O TALLER QUE PUEDA MANEJAR

3.- EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	PUESTO QUE OCUPA	JEFE INMEDIATO	DURACIÓN		SUELDO MENSUAL		ING.	CAUSA DE
					DESDE	HASTA	INICIAL	FINAL	ANUAL	SEPARACIÓN
TRABAJO ACTUAL					MES	MES				
					AÑO	AÑO				
ÚLTIMO					MES	MES				
					AÑO	AÑO				
PENÚLTIMO					MES	MES				
					AÑO	AÑO				
ANTEPENÚLTIMO					MES	MES				
					AÑO	AÑO				

1) ¿Cuál de sus empleos anteriores le ha satisfecho más y por qué?:

2) ¿Cuál de ellos le ha desagradado y por qué?:

3) ¿Se cree usted capacitado para el puesto que solicita?, ¿por qué?:

4) Si alguien le pidiera describirse a sí mismo ¿qué diría?; es decir, ¿cómo es su carácter?:

5) Si ningún obstáculo se lo impidiera ¿qué le gustaría hacer en la vida?:

6) Exprese con amplitud las razones que tenga para desear trabajar en la compañía que solicitó:

7) Presentado por:

8) Atendido por:

9) Observaciones:

Hago constar que las declaraciones anteriores hechas por mí son verdaderas

FIRMA

SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía

PARA QUE ESTA SOLICITUD SEA PROPIAMENTE EVALUADA CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS EN FORMA COMPLETA Y ADECUADA.
SI NECESITA MÁS ESPACIO PARA SUS CONTESTACIONES ADJUNTE HOJAS ADICIONALES.
TODA INFORMACIÓN ADICIONAL QUE USTED NOS PROPORCIONE NOS SERÁ DE AYUDA PARA COLOCARLO EN EL PUESTO MÁS APROPIADO A SUS CUALIDADES.
TODA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTA SOLICITUD SERÁ TRATADA CONFIDENCIALMENTE.

FECHA ______ PUESTO DESEADO ______ SUELDO DESEADO ______

DATOS PERSONALES

NOMBRE ______
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE

DOMICILIO ACTUAL ______ TELÉFONO ______
CALLE NÚMERO COLONIA

DOMICILIO ANTERIOR ______ TELÉFONO ______
CALLE NÚMERO COLONIA

EDAD ______ FECHA DE NACIMIENTO ______

LUGAR DE NACIMIENTO ______ NÚM. REG. FED. CONTRIBUYENTES ______

CED. SEGURO SOCIAL ______ CARTILLA SERVICIO MILITAR ______ LICENCIA DE MANEJO ______

SEXO ______ ESTATURA ______ PESO ______

SEÑAS PARTICULARES ______ ESTADO CIVIL ______

DATOS GENERALES

NOMBRE ESPOSA(O) ______ OCUPACIÓN ______

NÚMERO DE HIJOS ______ EDADES ______ OTROS DEPENDIENTES ______

¿POSEE CASA PROPIA? ______ ¿PAGA RENTA? ______ ¿CUÁNTO? ______

SI ES SOLTERO, ¿CON QUIÉN VIVE? ______

¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? SÍ NO DESCRÍBALOS ______ ¿A CUÁNTO ASCIENDEN? ______

NOMBRE DE LOS PARIENTES O AMIGOS QUE TRABAJAN EN ESTA COMPAÑÍA ______

______

¿QUIÉN LO RECOMENDÓ EN LA COMPAÑÍA? ______

¿POSEE SEGURO DE VIDA? ______ ¿POR CUÁNTO? ______ ¿CUBRE A SU FAMILIA ? ______

¿POSEE AUTOMÓVIL? ______ MARCA ______ AÑO ______ ¿ESTÁ ASEGURADO? ______

¿HA SIDO USTED AFIANZADO? ______

¿HA PERTENECIDO A ALGÚN SINDICATO? ______ ¿CUÁL? ______

¿HA RADICADO EN EL EXTRANJERO? ______

CITE LOS NOMBRES DE CLUBES O ASOCIACIONES A QUE PERTENECE ______

______

¿QUÉ DEPORTES PRACTICA? ______

¿CUÁLES SON SUS PASATIEMPOS FAVORITOS? ______

CONCRETAMENTE DIGA CUÁLES SON SUS PLANES PARA EL FUTURO ______

(Continúa)

EDUCACIÓN

	AÑOS CURSADOS	ESCUELA		DE	A
PRIMARIA	1-2-3-4-5-6				
SECUNDARIA PREVOCACIONAL	1-2-3				
PREPARATORIA VOCACIONAL	1-2-3				
PROFESIONAL	1-2-3-4-5-6				
ESPECIALIZACIÓN					
OTROS CURSOS					

TÍTULO RECIBIDO________________ REGISTRO DE PROFESIONES________________

¿QUÉ ESTUDIA ACTUALMENTE? ________________

OTROS IDIOMAS ________ LEE ________ ESCRIBE ________ HABLA ________

DESCRIBA OTRAS CUALIDADES PERSONALES QUE CREA USTED SON VALORABLES PARA ESTA COMPAÑÍA

EXPERIENCIAS PROFESIONALES

LISTE EN ORDEN CRONOLÓGICO SUS EMPLEOS ANTERIORES EMPEZANDO POR EL MÁS RECIENTE. USE HOJAS ADICIONALES SI ES NECESARIO

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA ________________ DIRECCIÓN ________________

PUESTO AL EMPEZAR ________________ DE ________ A ________ SUELDO ________

PUESTO AL TERMINAR________________ DE ________ A ________ SUELDO ________

LISTE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CADA PUESTO ________________

NÚMERO DE EMPLEADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD ________________

NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO ________________

RAZONES POR LAS QUE DEJÓ EL PUESTO ________________

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA ________________ DIRECCIÓN ________________

PUESTO AL EMPEZAR ________________ DE ________ A ________ SUELDO ________

PUESTO AL TERMINAR________________ DE ________ A ________ SUELDO ________

LISTE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES EN CADA PUESTO ________________

NÚMERO DE EMPLEADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD ________________

NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO ________________

RAZONES PORQUE DEJÓ EL PUESTO ________________

(Continúa)

EXPERIENCIAS PROFESIONALES

LISTE EN ORDEN CRONOLÓGICO SUS EMPLEOS ANTERIORES EMPEZANDO POR EL MÁS RECIENTE. USE HOJAS ADICIONALES SI ES NECESARIO

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA ______________________ DIRECCIÓN

____

PUESTO AL EMPEZAR ______________ DE __________ A __________ SUELDO __________

PUESTO AL TERMINAR ______________ DE __________ A __________ SUELDO __________

LISTE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CADA PUESTO ______________________

NÚMERO DE EMPLEADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD ______________________

NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO ______________________

RAZONES PORQUE DEJÓ EL PUESTO ______________________

____

REFERENCIAS PERSONALES

LISTE REFERENCIAS DE PERSONAS QUE NO SEAN SUS PARIENTES O JEFES DE TRABAJOS ANTERIORES

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN

PERSONA A QUIÉN AVISAR EN CASO DE EMERGENCIA ______________________

PARENTESCO ______________ DIRECCIÓN ______________ TELÉFONO __________

QUEDA ENTENDIDO QUE CUALQUIER CONVENIO ENTRE LA COMPAÑÍA Y EL SOLICITANTE SE TENDRÁ POR HECHO SOBRE LA BASE DE QUE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO ES EXACTO Y VERÍDICO. EN CASO CONTRARIO DICHO CONVENIO SERÁ NULIFICADO. CERTIFICO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN LA PRESENTE SOLICITUD, ASÍ COMO MI CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE SOLICITO, SON VERÍDICOS.

EL HECHO DE QUE LA EMPRESA RECIBA ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE ACEPTA COMO EMPLEADO AL INTERESADO.

____

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ______________________

____

____

____

____

____

SOLICITUD DE EMPLEO
(Recepcionista)

No escriba en este espacio

Foto

____
Apellido paterno   Apellido materno   Nombre

____
Domicilio   Colonia   C.P.

____
Teléfono   Edad

Sexo (F)________ (M)________

ESCOLARIDAD

____
Grado de estudios

Documentos

R.F.C. ( )
Afiliación al IMSS ( )
Constancia de estudios ( )
Fotografías ( )
C.U.R.P. ( )
(en caso de ser mexicano)
Forma FM-2 ( )
(en caso de ser extranjero)

Condiciones de trabajo

____
Sueldo deseado

PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR

De inmediato ____________   En tres días ____________
En un día ____________   Más de tres días ____________
En dos días ____________

¿Está dispuesto a celebrar contrato por tiempo definido?

____________   ____________
Sí   No

Nota: El simple hecho de que la persona haya presentado su solicitud no quiere decir que la empresa tiene algún compromiso con el firmante.

Yo ______________________________, quedo enterado de que si alguno de los datos anotados en la presente solicitud es falso, la empresa podrá rescindir mi contrato individual de trabajo, con base en el artículo 47, fracción 1, de la Ley Federal del Trabajo.

TOTAL

____________   ____________
Fecha   Firma del solicitante

ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

Solicitante ____________________
Domicilio ____________________
Empresa ____________________
Fecha ____________ Hora ____________ Entrevistador ____________

I. ANTECEDENTES FAMILIARES

Padre: Vive (Sí) (No)
Edad ____________ Lugar de nacimiento ____________
Ocupación ____________ Empresa ____________ Ubicación ____________
____________ Ingresos $ ____________ Religión ____________
Domicilio ____________ Colonia ____________
Ciudad ____________

Madre: Vive (Sí) (No)
Edad ____________ Lugar de nacimiento ____________
Ocupación ____________ Empresa ____________ Ubicación ____________
____________ Ingresos $ ____________ Religión ____________
Domicilio ____________ Colonia ____________ Ciudad ____________
Número de hijos ____________, de los cuales viven ____________; ellos son:

1. ____________ Edad ____________
Lugar de nacimiento ____________
Ocupación ____________ Empresa ____________ Ubicación ____________
____________ Sueldo $ ____________ Soltero(a) ____________
Casado con ____________ Domicilio ____________
____________ Hijos ____________

2. ____________ Edad ____________
Lugar de nacimiento ____________
Ocupación ____________ Empresa ____________ Ubicación ____________
____________ Sueldo $ ____________ Soltero(a) ____________
Casado con ____________ Domicilio ____________
____________ Hijos ____________

3. ____________ Edad ____________
Lugar de nacimiento ____________
Ocupación ____________ Empresa ____________ Ubicación ____________
____________ Sueldo $ ____________ Soltero(a) ____________
Casado con ____________ Domicilio ____________
____________ Hijos ____________

4. ______________________________ Edad __________
Lugar de nacimiento ______________________________
Ocupación ______________ Empresa ______________ Ubicación ______________
______________ Sueldo $ ______________ Soltero(a) ______________
Casado con ______________ Domicilio ______________
______________ Hijos ______________

5. ______________________________ Edad __________
Lugar de nacimiento ______________________________
Ocupación ______________ Empresa ______________ Ubicación ______________
______________ Sueldo $ ______________ Soltero(a) ______________
Casado con ______________ Domicilio ______________
______________ Hijos ______________

6. ______________________________ Edad __________
Lugar de nacimiento ______________________________
Ocupación ______________ Empresa ______________ Ubicación ______________
______________ Sueldo $ ______________ Soltero(a) ______________
Casado con ______________ Domicilio ______________
______________ Hijos ______________

7. ______________________________ Edad __________
Lugar de nacimiento ______________________________
Ocupación ______________ Empresa ______________ Ubicación ______________
______________ Sueldo $ ______________ Soltero(a) ______________
Casado con ______________ Domicilio ______________
______________ Hijos ______________

8. ______________________________ Edad __________
Lugar de nacimiento ______________________________
Ocupación ______________ Empresa ______________ Ubicación ______________
______________ Sueldo $ ______________ Soltero(a) ______________
Casado con ______________ Domicilio ______________
______________ Hijos ______________

II. SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA CASA PATERNA

Los ingresos mensuales de la casa proceden de: ______________________________
______________ $ ______________ $ ______________
______________ $ ______________ $ ______________
y suman $ ______________, que se distribuye como sigue: alimentación $ ______________
renta $ __________ luz $ __________ gas $ __________ teléfono $ __________
ropa $ __________ escuela $ __________ diversiones $ __________ otros gastos $ __________
____

Además poseen:
Casa propia con valor de $ ______________ ubicada en ______________
Terreno con valor de $ ______________ ubicado en ______________

Automóvil con valor de $ ____________ marca ____________ modelo ____________
Cuenta bancaria que asciende a $ ____________ en el Banco ____________
Otros bienes ____________
Deudas por concepto de ____________; ascienden a $ ____________
Negocio propio. Nombre ____________ Dirección ____________
____________ Giro ____________ Capital suscrito ____________ Pasivo ____________
____________ Deudas por concepto de ____________; ascienden a $ ____________

III. INTERESES Y RELIGIÓN DE LA FAMILIA

Les agrada ir al cine, prefiriendo películas ____________, con una frecuencia mensual ____________.
Asisten al teatro ____________ con una frecuencia mensual ____________.
Gustan de música: clásica ____________ popular ____________.
Les gusta practicar el deporte de: basquetbol ____________ béisbol ____________ futbol ____________
natación ____________ otro deporte ____________. Club deportivo al que pertenecen ____________.
____________ Dirección ____________
Les gusta presenciar el deporte: futbol ____________ béisbol ____________ box ____________ luchas ____________
____________ algún otro deporte ____________.
Sus lecturas son frecuentemente de: novelas policíacas ____________ narrativas ____________ biográficas
____________ clásicas ____________. Revistas como ____________.
Gustan de: radio ____________ televisión ____________.
Partido político al que pertenecen ____________.
Religión ____________. Cumplen con ella ____________.

IV. ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

____
____

V. ACTIVIDADES EXCEPCIONALES:

(Becas, viajes culturales, etc.)

____

VI. ANTECEDENTES PERSONALES

Nació el ________ de ____________ de ________ . En ____________
Soltero ____________ Matrimonio civil ____________ Religioso ____________ Unión libre ____________
Fecha ____________ con ____________ Ocupación ____________
Empresa ____________ Ubicación ____________ Sueldo $ ____________
Han procreado ____________ hijos, de los cuales viven ____________ , que son: ____________
____________ Edad ________ Ocupación ____________
____________ Edad ________ Ocupación ____________
____________ Edad ________ Ocupación ____________
____________ Edad ________ Ocupación ____________

Tienen su domicilio en ______________________ Colonia ____________________ Ciudad ________________
Divorciado(a) ______________________________________ Fecha ____
En caso de viudez ____
Fecha de fallecimiento ______________________________ Causa _________________________________

VII. ANTECEDENTES ESCOLARES

Escuela	Años	Nombre de la escuela	Lugar	Desde	Hasta
Primaria					
Secundaria					
Vocacional					
Preparatoria					
Carrera					
Otra					

VIII. ANTECEDENTES DE TRABAJO

Nombre de la empresa ____
Ubicación _________________________ Colonia _________________________ Ciudad ____________________
Fecha de ingreso ____________________ Puesto __________________________ Sueldo $__________________
Fecha de separación _________________ Puesto __________________________ Sueldo $__________________
Causa de separación _____________________________ Jefe inmediato ___________________________
¿Tuvo personas a sus órdenes? ______________ ¿cuántas?______________________________________
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le disgustara en particular?__________________________
____
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le atrajera particularmente? _________________________
____

Nombre de la empresa____
Ubicación _________________________ Colonia _________________________ Ciudad ____________________
Fecha de ingreso ____________________ Puesto __________________________ Sueldo $__________________
Fecha de separación _________________ Puesto __________________________ Sueldo $__________________
Causa de separación _____________________________ Jefe inmediato ___________________________
¿Tuvo personas a sus órdenes? ______________¿cuántas?_______________________________________
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le disgustara en particular?__________________________
____
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? _________________________
____

Nombre de la empresa____
Ubicación _________________________ Colonia _________________________ Ciudad ____________________
Fecha de ingreso ____________________ Puesto __________________________ Sueldo $__________________
Fecha de separación _________________ Puesto __________________________ Sueldo $__________________
Causa de separación _____________________________ Jefe inmediato ___________________________
¿Tuvo personas a sus órdenes? ______________ ¿Cuántas?______________________________________
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le disgustara en particular?__________________________
____
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? _________________________
____

Nombre de la empresa____

Nombre de la empresa____________________________________
Ubicación ________________ Colonia ________________ Ciudad ________________
Fecha de ingreso ________________ Puesto ________________ Sueldo $________________
Fecha de separación ________________ Puesto ________________ Sueldo $________________
Causa de separación ________________ Jefe inmediato ________________
¿Tuvo personas a sus órdenes? ________________ ¿cuántas?________________
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le disgustara en particular?________________
____
¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? ________________
____

IX. SITUACIÓN ECONÓMICA PERSONAL

Hijo de familia y depende económicamente de sus padres ________________
Contribuye al sostenimiento de la familia con $ ________________
No depende de nadie, y además depende de él (ella)________________
No dependen de él, y además el importe de sus gastos mensuales es de $________________
________________.

Su gasto mensual es de $ ________________ que distribuye de la siguiente manera:
alimentación $ __________ ropa $ __________ renta $ __________ luz $ __________
gas $ __________ teléfono $ __________ escuela $ __________ diversiones $__________
________________. Otros gastos $ ________________.

Además posee:
Casa propia con va lor de $________________ ubicada en________________
Terreno con valor de $________________ ubicado en________________
Un automóvil con valor de $ __________ marca __________ modelo __________
Cuenta bancaria que asciende a $__________ En el Banco________________
En bonos________________.
Otros bienes____________________________________
Negocio propio: Nombre________________ Dirección________________
________________ Giro __________ Capital suscrito ________________
________________ Pasivo ________________.

X. INTERESES Y RELIGIÓN DEL SOLICITANTE

Le agrada ir al cine, prefiriendo películas________________, con una frecuencia mensual ________________.
Asisten al teatro ________________ con una frecuencia mensual________________
Gusta de música: clásica __________ popular __________.
Les gusta practicar el deporte de: básquetbol __________ béisbol __________ fútbol __________
natación __________ otro deporte__________. Club deportivo al que pertenece__________
________________ Dirección ________________.
Le gusta presenciar el deporte de: fútbol__________ béisbol __________ box __________ luchas__________
__________ . Algún otro deporte________________.

Sus lecturas son frecuentemente de: novelas policíacas ________________ narrativas ________________
biográficas ______________ clásicas ______________. Revistas tales como ______________________
Gusta de: radio ________________ televisión ______________.
Partido político al que pertenece ____.
Religión ______________________________ Cumple con ella ______________________________
Aficiones culturales o sociales ____
Tiempo dedicado ____
Planes a corto plazo ____
Planes a largo plazo ____

XI. ACTIVIDADES CULTURALES
(Becas, viajes culturales, etc.)

____

XII. DOCUMENTACIÓN

Presentó la siguiente documentación:____
Acta de nacimiento. Lugar ______________________________________ Fecha ______________
Documentos escolares:____
____
____

__________ Cartilla del SMN Núm.__________________ clase __________ resellada ____________
__________ Credencial del IMSS Núm. ____.
__________ Reg. Federal de Contribuyentes ____.
__________ Acta de matrimonio. Fecha ____.
__________ Pasaporte ____.
__________ Licencia de manejo ____.
__________ Otra documentación____.

En caso de accidente avisar a: Sr. (a)____
Dirección____
Teléfono ____________________________________.

XIII. OBSERVACIONES

Clase a que pertenece: Paupérrima _____________ Humilde ____________ Media____________ Modesta
_______________ Media desahogada ________________ Media acomodada ________________.
Dentro de la casa, los muebles son de: Buena calidad ______________ Regular calidad ______________
Mala calidad ___________________.
El orden y el aseo son: Esmerados ____________ Satisfactorios ____________ Regulares ____________
Malos ________________________.
El baño se encuentra: Ordenado______________ Limpio _________________ Desordenado ____________
Sucio ________________________.

REPORTE DE LA ENTREVISTA

Nombre: ______________________________

Edad: ______________________ Sexo: ______________________

Puesto: ______________________ Núm. de solicitud: ______________________

Aspectos evaluados:

1. **Impresión inicial:**
   a) Presentación y puntualidad
2. **Estudios**
3. **Experiencia de trabajo:**
   a) Sueldo obtenido y sueldo deseado
4. **Estabilidad laboral**
5. **Actividades e intereses actuales:**
   a) Situación familiar
6. **Apreciación general**
   a) Si su perfil es compatible con el que se desea cubrir:

Favorable	1	2	3	4	5	Desfavorable

Comentarios

1. ______________________________

____

____

____

____

2. ______________________________

____

____

____

3. ______________________________

____

____

____

4. ____

____

____

____

____

5. ____

____

____

____

____

6. ____

____

____

____

____

Aspectos positivos: ____

____

____

____

____

Limitaciones: ____

____

____

____

____

Se considera:

Apto: ____________________

No apto: ____________________

Fecha: ____________________

Firma: ____________________

Entrevistó: ____________________

EXAMEN MÉDICO

NOMBRE DE LA NEGOCIACIÓN

UBICACIÓN

NOMBRE DEL EMPLEADO

EDAD ______ PESO ______ ESTATURA ______

TRABAJO ANTERIOR ______

ANTECEDENTES HEREDITARIOS ______

ANTECEDENTES PERSONALES ______ NO PATOLÓGICOS ______

PATOLÓGICOS ______

DEFORMACIONES ORGÁNICAS ______

INTEGRIDAD FÍSICA ______

APARATO RESPIRATORIO:

EXAMEN CLÍNICO ______

EXAMEN RADIOLÓGICO ______

PRUEBAS DE LABORATORIO ______ POLVOSAS ______

APARATO CIRCULATORIO:

EXAMEN CLÍNICO COMPRENDIENDO TENSIÓN ARTERIAL ______

INVESTIGACIÓN DE VARICES ______

EXÁMENES DE LABORATORIO ______

APARATO DIGESTIVO:

ESTADO DE LA BOCA Y DE LA FARINGE ______

EXAMEN CLÍNICO ______

HERNIAS ______

EXÁMENES DE LABORATORIO ______

APARATO GENITOURINARIO:

EXAMEN CLÍNICO ______

PRUEBAS DE LABORATORIO ______

SISTEMA NERVIOSO:

SENSIBILIDAD GENERAL ______

REFLEJOS ______

PSIQUISMO:

ATENCIÓN ______

______

MEMORIA ______

IDEACIÓN ______

EFICIENCIA PSICOTÉCNICA ______

ÓRGANOS DE LOS SENTIDOS:

AGUDEZA VISUAL: OJO DERECHO ______ OJO IZQUIERDO ______

INVESTIGACIÓN DEL DALTONISMO ______

INVESTIGACIÓN DE HEMERALOPÍA ______

CAMPO VISUAL ______

PERÍMETRO ______

REFLEJOS PUPILARES ______ A LA LUZ ______ A LA ACOMODACIÓN ______

CONSENSUAL ______

EXAMEN DE LOS OÍDOS

RELOJ: OÍDO DERECHO ______ % OÍDO IZQUIERDO ______

VOZ CUCHICHEADA: OÍDO DERECHO ______ % OÍDO IZQUIERDO ______

OLFATO:

APARATO LOCOMOTOR:

ESTADO DE LAS ARTICULACIONES ______

MARCHA ______

MOVIMIENTO ______

ESTADO DE LA PIEL ______

OBSERVACIONES:

CONTROL DE LA ACTITUD DEPORTIVA DEL TRABAJADOR:

PERÍMETRO DEL CUELLO ______

PERÍMETRO TORÁCICO: INSPIRACIÓN ______ EXPIRACIÓN ______

PERÍMETRO DEL ABDOMEN AL NIVEL DEL OMBLIGO ______

LONGITUD DE LOS MIEMBROS SUPERIORES ______

PERÍMETRO DEL BRAZO ______ PERÍMETRO DEL ANTEBRAZO ______

LONGITUD DE LOS MIEMBROS INFERIORES ______ PERÍMETRO DEL MUSLO ______

PERÍMETRO DE PIERNA ______ COEFICIENTE DE ROBUSTEZ ______

FUERZA EN EL DINAMÓMETRO ______ PRUEBA DE LIAN ______

EXÁMENES A LOS SEIS MESES: OBSERVACIONES ______

EXÁMENES AL AÑO: OBSERVACIONES ______

CATEGORÍA Y CLASE DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL OBRERO ______

DEPORTES QUE PUEDE PRACTICAR ______

DEPORTES ACONSEJADOS ______

NOMBRE DEL MÉDICO ______

NÚM. DE REGISTRO S.S.A. ______

NÚM. DE CÉDULA DE PROFESIONES ______

______ DE ______ DE 20 ______

OFICINA DE SELECCIÓN
REPORTE PSICOLÓGICO

NOMBRE:

EDAD:

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDAD:

PUESTO:

FECHA DE EXAMEN:

FECHA DE ENTREVISTA:

FECHA DE INTEGRACIÓN:

NÚMERO DE EXPEDIENTE:

PSICOLÓGICO:

CLAVE:

Factores intelectuales y de personalidad explorados

Rendimiento intelectual: Capacidad global para actuar con finalidad, pensar racionalmente, tratar de enfrentarse de modo eficaz con su ambiente y aprender o beneficiarse por medio de la experiencia.

Capacidad de aprendizaje: Proceso por el cual se adquieren y establecen nuevas pautas de conducta o se modifican las ya existentes mediante la experiencia, y que permiten responder ante situaciones conocidas o no.

Organización: Habilidad para estructurar o arreglar elementos de modo que muestren sus interrelaciones y disponerlos de acuerdo con algún plan o idea, resultando un todo integrado u ordenado.

Memoria: Conservación de hechos y experiencias acontecidos, que pueden actualizarse en función de un estímulo, de una asociación mental o ambos.

Atención y concentración: Función que permite la capacidad de un evento o hecho dentro de un conglomerado, desechando del campo de la percepción aquella información tentativamente poco determinante en la solución de los problemas o realización de las tareas.

Comprensión de instrucciones: Captar con exactitud las direcciones recibidas.

Productividad: Realización oportuna de actividades que provocan resultados, independientemente del grado de dificultad de la tarea.

Exactitud: Proceso que requiere alto grado de precisión, en concordancia con las características de una situación.

Rapidez: Realización de una actividad dentro de la unidad de tiempo requerida.

Juicio práctico: Función que permite solucionar, por medio de la experiencia, problemas que contienen elementos conocidos, frente a imprevistos, capacidad para utilizar material cotidiano y actuar coherentemente.

Cooperación: Disposición para trabajar integrándose a tareas comunes en forma individual o en grupo.

Ajuste emocional: Habilidad para superar obstáculos, dificultades o inconvenientes expresando las actitudes apropiadas a los eventos que se presenten y, en caso de ser contrarios a su sentir, presentar un repertorio que induzca al establecimiento claro de situaciones o criterios.

Comentarios:

Niveles Alcanzados

FACTORES	INFERIOR	INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR
Rendimiento intelectual					
Capacidad de aprendizaje					
Organización					
Memoria					
Atención y concentración					
Comprensión de instrucciones					
Productividad					
Exactitud					
Rapidez					
Juicio práctico					
Cooperación					
Ajuste emocional					

Comentarios:

PSICÓLOGOS ASOCIADOS
Examen psicológico industrial

Aplicado a: Sr. Germán Avendaño Zapata
Puesto: Director general **Edad:** 35 años
Compañía: Blogrey, S.A. **Sueldo:**

Conclusiones:

Su rendimiento intelectual es **Brillante**. Por esto se desempeña en niveles superiores a los de sus subordinados, con quienes la comunicación lineal es conflictiva y poco funcional.
Entre sus aptitudes sobresalen la agilidad de pensamiento, la capacidad de organización y método y la tendencia a la autosuperación, todo lo cual ha permitido que enfrente y resuelva problemas exitosamente.

Su rendimiento en atención inmediata es bajo, y disminuye aún más cuando se encuentra ante situaciones en las que no puede utilizar la experiencia. Esto es debido a que se angustia y no recurre de manera adecuada a sus capacidades, lo que ocasiona que algunas veces sus decisiones sean funcionales, y en otras no solucione los conflictos porque tiende a encararlos en forma impulsiva y con cierta rigidez, originando apreciaciones emotivas.

El alto rendimiento en concentración, juicio y abstracción permite que, ante situaciones nuevas, aplique efectivamente los conocimientos adquiridos, haciendo acopio de su actividad, vigor y disposición para aceptar responsabilidades.

El cociente intelectual y la predilección por el método y la organización repercuten en la dinámica de su personalidad, pues usa cantidades excesivas de energía para adaptarse al nivel intelectual de aquellos con quienes entra en contacto por su situación laboral. En estas ocasiones, lo domina la angustia y se bloquea al percatarse de que los otros no entienden la jerarquización de los problemas del negocio, lo que provoca actitudes agresivas que el examinando no controla bien. Esto matiza sus relaciones interpersonales pues, cuando se lo propone, logra adecuados niveles para el desempeño del personal mediante la manipulación de quienes pueden aportar elementos positivos al grupo de trabajo.

Así, el examinando no se encuentra ante la necesidad de tomar decisiones que pueden causarle sentimientos de culpa; sin embargo, a veces favorece la ocasión para que los demás busquen condiciones más gratificantes basados en su amistad, lo que da como resultado una autoridad que, aunque se desempeñe bien en un nivel racional, le impide ser objetivo en sus relaciones con el personal.

La dotación intelectual, aunada a los deseos de superación, han conformado a un hombre dinámico que tiene una magnífica capacidad para la anticipación y un índice pronóstico superior al término medio, lo que permite que se sitúe en su actual función ocupacional. Es natural que su dinamismo le impida adaptarse a una forma de trabajo estándar, pues siempre tratará de canalizar sus energías hacia los medios que le permitan alcanzar sus metas.

Todos los factores mencionados lo señalan como una personalidad que tiene ascendencia en el medio en el que se desarrolla, contando con un alto porcentaje de posibilidades de conducir al éxito al grupo laboral en el que funciona.

Su tendencia a la consideración del detalle no es funcional y puede inhibir su rendimiento en el trabajo. La deficiencia en sus controles internos lo lleva a justificarse ante sí y los demás cuando toma decisiones más acordes con una realidad afectiva que con sus necesidades de logro, lo cual provoca que sea inestable en sus relaciones laborales.

PSICÓLOGOS ASOCIADOS
Examen psicológico industrial

Aplicado a: Srita. Margarita Luz Menéndez
Puesto: Agente Vendedor | **Edad:** 24 años
Compañía: Alcocer, S.A. de C.V. | **Sueldo:**

Conclusiones:

En el estudio registró un rendimiento intelectual **Normal**. De las capacidades analizadas, sobresale la aptitud para comprender las situaciones, lo que le permite anticipar sus actos de tal manera que maneja las relaciones interpersonales para satisfacer sus intereses. Esta conducta ha permitido que desempeñe bien las funciones de Agente de Ventas (vendedor) y ha alcanzado clasificaciones que revelan un excelente potencial como vendedora.

Sin embargo, la examinada no utiliza dicha capacidad en el campo de trabajo, pues está adaptada a los ingresos que actualmente percibe en la compañía y con los cuales cumple con todas sus necesidades personales.

En ella no se perciben deseos maduros de superación profesional, porque su finalidad es lograr una situación marital estable que le proporcione apoyo a fin de satisfacer sus sentimientos de soledad. Debido a esto, considera a la empresa como una etapa transitoria en su desarrollo personal.

La examinada se identifica con las tareas asignadas porque puede desempeñarlas sin presión y supervisión directa y constante. Esto le da la sensación de ser autónoma y tener libre albedrío en la toma de decisiones que repercuten en la organización de su trabajo, el cual está diseñado para acomodarse a sus necesidades o actividades de índole personal, situación que tiene como consecuencia que aparezca entre los demás como una mujer desorganizada e inconstante.

Por lo anterior, experimenta culpas porque siente que no corresponde a la confianza que la directora de la compañía ha depositado en ella y con quien tiene lazos afectivos.

Margarita es compulsiva en el ámbito material. Los conflictos tienden a disminuir sus capacidades, a menos que se encuentre sometida a circunstancias de estrés que exijan más de ella.

Puede concluirse que la examinada cuenta con los elementos potenciales para desarrollarse en el campo de ventas, mas si no demuestra una mejor disposición para el trabajo, deberá ser colocada en puestos administrativos donde puedan controlarse mejor sus funciones y tareas. Es recomendable que reciba motivaciones y se le permita desempeñar, de vez en cuando, algunas actividades de campo.

PSICA

PSICÓLOGOS ASOCIADOS, A. P.	Rep. Núm.	Fecha

Presentando a: ____

Puesto ______________________________ Edad ______________

Nuestras recomendaciones se basan en:

NO SE APLICÓ	APTITUDES			NEGATIVO	FALTA PRÁCTICA	POSITIVO
	Captura de datos	Español				
	Taquigrafía					
	Captura de datos	Inglés				
	Taquigrafía					
	Ortografía					
	Conocimiento, Gramática, Inglés					
	Vocabulario					
	Aptitud verbal					

	Pobre	Limitada	Satisfactoria	Superior
Inteligencia	☐	☐	☐	☐

	Pobre	Lento	Normal	Rápido
Aprendizaje	☐	☐	☐	☐

Estudios y experiencia	

	Negativa	Pobre	Adecuada	Sobresaliente
Presentación				

Trato ____

____

____

INFORME DE SELECCIÓN

Confidencial

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre

Edad

Estado civil

Domicilio

Teléfono

Candidato a:

II. INFORMACIÓN OBTENIDA

1. Impresión superficial presentación y conducta

NO SATISFACTORIA	INADECUADA	ADECUADA	MUY ADECUADA	SUPERIOR

Comentario:

2. Capacidad intelectual

DEFICIENTE	INFERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	SUPERIOR AL PROMEDIO	SUPERIOR

Comentario:

3. Características de trabajo

a) Capacidad para seguir instrucciones orales

DEFICIENTE	TIENE DIFICULTADES	SUFICIENTE	BUENA	EXCELENTE

Comentario:

b) Creatividad y productividad

DEFICIENTE	INFERIOR	PROMEDIO	SUPERIOR AL AL PROMEDIO	SUPERIOR PROMEDIO

Comentario:

c) Relaciones sociales

MUY DEFICIENTES	DEFICIENTES	SATISFACTORIAS	MUY SATISFACTORIAS	SUPERIORES

Comentario:

d) Habilidad para actuar bajo presión

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	PROMEDIO	BUENA	SUPERIOR

Comentario:

e) Enfoque a problemas

DESORGANIZADO	INCONSISTENTE	PROMEDIO	ADECUADO	ORGANIZADO

Comentario:

4. Aspectos de personalidad

a) Estabilidad emocional

MUY INESTABLE	INESTABLE	PROMEDIO	ESTABLE	MUY ESTABLE

Comentario:

b) Rigidez, flexibilidad

MUY RÍGIDO	RÍGIDO	MODERADO	FLEXIBLE	MADURO

Comentario:

c) Rasgos patalógicos

Comentario:

5. Motivación e intereses

MUY BAJA	BAJA	PROMEDIO	MUY BUENA	SUPERIOR

Comentario:

6. Escolaridad y experiencia
7. Estructura familiar
8. Conclusiones

Limitaciones

Aspectos positivos y sobresalientes

REFERENCIAS LABORALES

Nombre del candidato:	**Fecha:**
Puesto:	**Empresa:**

Por medio de la presente nos dirigimos a usted para solicitar las siguientes referencias, agradeciendo de antemano la atención y la información que nos proporcione.

1. Puesto desempeñado: Inicial ______________ Tiempo ______________
Final ______________ Tiempo ______________

2. Tiempo que laboró en su empresa: Fecha de ingreso ______________
Fecha de salida ______________

3. Tipo de contrato: ______________

4. ¿Cuál fue el motivo de separación? ______________

5. Sueldo obtenido: Inicial ______________ Final ______________

6. ¿Cómo se dieron los aumentos de sueldo? a) Por una actividad b) Por aumento general

7. ¿Tuvo personal a su cargo? SÍ ______ NO ______
¿Cuántas personas y a qué nivel? ______________

8. De los siguientes conceptos, por favor otorgue una calificación de acuerdo con el desempeño que el candidato haya mostrado durante su estancia en su empresa.

Concepto/Calificación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
a) Responsabilidad				
b) Honestidad				
c) Asistencia				
d) Puntualidad				
e) Calidad en el trabajo				
f) Iniciativa y disponibilidad				
g) Conocimiento del trabajo				
h)Toma de decisiones				
i) Liderazgo				
j) Relación con compañeros				
k) Trabajo en equipo				
l) Trabajo bajo presión				

9. ¿Volvería a contratarlo? Sí ______ No ______ ¿Por qué?______________

10. ¿Lo recomendaría para laborar con nosotros? Sí ______ No ______
¿Por qué?______________

11. Comentarios adicionales: ______________

Nombre y puesto de quien proporcionó la información: ______________

10

Estructura de un centro de evaluación o centro de desarrollo



"Somos lo que hacemos, no lo que decimos y menos lo que creemos que somos".
William Shakespeare

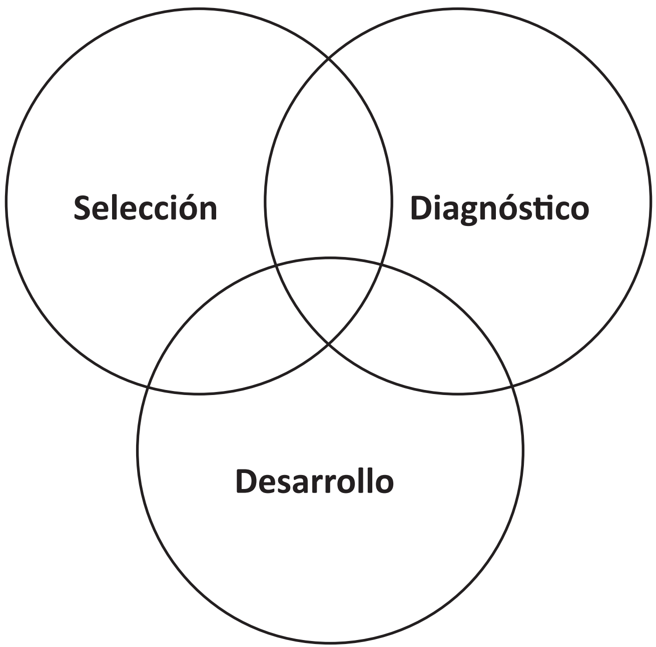
La técnica del centro de evaluación (o *Assessment Center*, por su nombre en inglés) ha sido usada durante más de la mitad del siglo XX, y continúa hasta nuestros días. Muchos son los autores que la han definido, de los cuales se mencionará a dos de los más relevantes dentro del medio de la consultoría y la asesoría a empresas: Byham (1970) señala que es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular. Mouret indica que esta técnica consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento donde se obtiene información acerca de sus fortalezas y debilidades (*Assessment Design*, 2001; trabajo inédito).

Así, debe entenderse por centro de evaluación o centro de desarrollo a la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas que, mediante un acuerdo entre ellas, identifican a los más adecuados para el ámbito laboral.

Esta doble denominación indica que el fin del centro no es únicamente evaluar, sino también propiciar el desarrollo de cualidades y aptitudes, que son importantes en el desempeño de cualquier trabajo (figura 10-1).

La figura anterior permite visualizar las razones existentes para la doble denominación que se ha asignado a esta técnica, en donde puede verse que los antecedentes y la historia de cómo consiguió la persona las habilidades que posee y las evidencias de los trabajos realizados —como certificados, constancias y trabajos realizados de acuerdo con las conductas que habrán de medirse— son indicadores del desempeño en su historial para demostrar que está apta para el desempeño de nuevas responsabilidades, ya que la demostración de resultados (los éxitos, los fracasos y las investigaciones o proyectos truncos) será el indicador que permita

Figura 10–1. Usos más comunes de los Centros de Evaluación (Joines y Waldron, 1994)



Selección y promoción

- Gerentes y supervisores
- Miembros de equipos autodirigidos
- Ventas

Diagnóstico

- Necesidades de capacitación y desarrollo
- De ubicación organizacional

Desarrollo

- Habilidades a través de simulaciones

predecir lo que será capaz de realizar, sus posibilidades de desarrollo y, en resumen, la evaluación del potencial que posee.

Cuando se está investigando el desempeño de las personas, debe tenerse en cuenta que las promociones, aumentos de sueldo y adquisición de nuevas responsabilidades son sólo algunas de las evidencias de un "buen desempeño".

Asimismo, existen muchos indicadores de las conductas exitosas de los individuos, como puestos de control que ha tenido, cantidad de supervisados, presupuesto a su cargo, entre otros. Con toda esta información se hace un corte de las conductas exhibidas en el pasado, lo que permite realizar la intervención evaluativa que brinda oportunidad de hacer pronósticos de lo que pueden llegar a hacer los sujetos ante diversos ambientes. Al presentar el resultado también se marcan las posibilidades de crecimiento o estancamiento en el puesto que se desempeña y, por ende, proponer opciones tan variadas como la promoción al nivel inmediato superior, el mantenimiento en el mismo, la necesidad de desarrollo de algunas de las habilidades, el cambio lateral a un puesto de su mismo nivel jerárquico o el tan temido despido, que sólo deberá usarse como opción cuando se haya intentado todo y los malos resultados o actitudes persistan.

CÓMO FUNCIONA UN CENTRO DE EVALUACIÓN

Un centro de evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo que habrá de realizarse.

Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y un ambiente tan parecido al del trabajo que permita apreciar las reacciones de los individuos que son colocados ahí con ese propósito; el resto es trabajo administrativo.

El centro de desarrollo debe ayudar para seleccionar personal, promoción del puesto, evaluación, planeación de vida y carrera, detección de necesidades de capacitación, establecimiento de programas de *couching*, desarrollo del capital intelectual, desarrollo de ejecutivos y líderes. Así, la actividad del centro deberá ser:

1. **Describir** el comportamiento de la persona.
2. **Explicar** el comportamiento, conociendo la razón o el porqué ocurrió de esa manera.
3. **Predecir** el comportamiento, es decir, bajo qué condiciones y en qué otro momento se presentará nuevamente.

ORÍGENES Y DESARROLLO DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

El centro de evaluación se derivó de las necesidades surgidas durante la Segunda Guerra Mundial de seleccionar personal de alto rango militar y con gran capacidad estratégica sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en ese momento. Tuvo sus orígenes en Alemania y posteriormente lo utilizaron británicos y japoneses. El Servicio Secreto Británico creó ejercicios para que los candidatos convocados pasaran 1 o 2 semanas por pruebas en las que debían enfrentar situaciones de espera, incertidumbre, discreción militar, entre otros.

Antes existían ejercicios de grupo que fueron empleados con otras finalidades, pero con el tiempo se reunieron hasta integrar este proceso, que originalmente

partía del principio de hacer tan real la situación de trabajo como fuera posible, pero en forma simulada. Las primeras organizaciones que se ocuparon de un centro de evaluación fueron, entre otras, la British War Office Selection Board (BWOSB), la U.S. Office of Strategic Services (US OSS) y la British Civil Services Selection Board (BCSSB). Estas organizaciones conducían programas de manera independiente; el programa que aplicaba la BCSSB actualmente funciona casi de la misma forma en que lo hacía en 1945.

Durante la Segunda Guerra Mundial, una cantidad pequeña de psicólogos inició programas para identificar potencial de carrera de profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales.

Las aplicaciones se hicieron en un hospital, con psicólogos clínicos como candidatos, y en el Institute of Personality Assessment and Research (IPAR), con capitanes de la Fuerza Aérea; también cabe mencionar el Programa de Evaluación de Chicago y el programa de la Officer Candidate School.

Un antecedente está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal, denominado "Estudio del Progreso Gerencial", iniciado por psicólogos de la American Telegraph & Telephone en 1956. Este estudio fue diseñado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes, el cual está vigente aún hoy en día. Se trataba de evaluar su potencial inicial y establecer marcas para los cambios longitudinales.

Las compañías pioneras de los centros de evaluación y su aplicación fueron AT&T en 1956, y el sistema Bell que comenzó a aplicarlo en forma estructurada en 1958; ambas fueron designadas para apoyar la selección de gerentes a niveles principales. De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por la Standard Oil Co. en Ohio, IBM, J.C. Penney, Kodak, General Electric y Sears Roebuck (1967 a 1971), entre otras, las que continúan aplicándola y dándole mayor difusión en la actualidad.

Algunas organizaciones en México, como Teléfonos de México, Celanese Mexicana, BBVA-Bancomer, Banamex y Comercial Mexicana, entre otras, ya aplican este sistema de selección. En algunas instituciones gubernamentales ya se han tenido experiencias de este tipo; por ejemplo, en la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (1985) se aplicó este sistema para la selección de mandos medios en la Dirección General de Personal.

Una de las ventajas de los centros de evaluación es que permite evaluar de forma justa la conducta de hombres y mujeres, contradiciendo los estereotipos acerca de las mujeres trabajadoras. Una vez que se ha permitido a las mujeres participar en un centro de evaluación, su desempeño ha sido igual al de los hombres, y los resultados de las evaluaciones fueron correlacionados con su progreso gerencial *a posteriori* (Moses y Boehm, 1975).

FORMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

Los elementos y pasos esenciales de un centro de evaluación son análisis del puesto, clasificación de los comportamientos, utilización de técnicas específicas, de técnicas múltiples, ejercicios simulados, capacitación de los evaluadores, recolección y registro de los datos, informes y, por último, integración de los datos (Ramírez Passo, 2001).

Para administrar un centro de evaluación se requieren elementos humanos y de tipo material.

Elementos humanos

Coordinador

Es el responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del centro, y tiene a su cargo las siguientes etapas:

- Contacto con el cliente para definir el "para qué se correrá" el centro, pudiendo existir uno o varios motivos.
- Clasificación de los puestos, ya que no siempre se evalúan todas las posiciones organizacionales.
- Determinación de las dimensiones que habrán de medirse, asumiendo la función de consultor y no permitiendo usar información irrelevante, además de ver a los ojos al cliente mostrando desaprobación por sus propuestas cuando no las considere adecuadas (tomando el papel de consultor) y haciendo énfasis en las propias recomendaciones, ya sea nuevas o simplemente complementarias, lo que permitirá utilizar las dimensiones verdaderamente necesarias para el proceso.
- Para enriquecer y mejorar el proceso de determinación de dimensiones se encuesta al jefe de las personas que se evaluarán, a compañeros de su mismo nivel jerárquico y, en caso de tener subordinados, a aquellos que tengan un tiempo razonable de laborar con el sujeto o sujetos en cuestión.
- Con el apoyo del cliente se escogen, diseñan o seleccionan los ejercicios que se aplicarán durante el tiempo determinado para correr el centro.
- Como parte de la logística se hace la programación de tiempos, entre los que se incluyen los descansos, las pruebas que habrán de aplicarse (como mínimo una de inteligencia y una de personalidad), la entrevista dimensional, los ejercicios individuales, los de persona-grupo y los de grupo-grupo. Además, se define el tipo de alimentación, así como calidad, cantidad y tiempos en que será proporcionada.
- Con el fin de corroborar la confiabilidad, validez y sensibilidad de los ejercicios, éstos deberán ser piloteados con 2 ó 3 personas para determinar la posible aparición o no de las conductas buscadas.
- Una vez que se tiene la certeza de lo que miden los ejercicios, se recluta y selecciona a los evaluadores (que pueden pertenecer o no a la organización del cliente), a quienes se les entrena para igualar o uniformar criterios utilizando la escala que se designe para tal efecto.
- Se eligen las fechas y el lugar en que se llevará a cabo el centro. El sitio elegido deberá ser un lugar libre de interrupciones (preferentemente fuera de la empresa) y contará con los materiales necesarios (hojas, lápices, plumas, clips, material impreso) y equipo (cámara de vídeo, cámara fotográfica, audiograbadora, retroproyector, rotafolio, pintarrón, proyector de datos y vídeo, *lap-top* y espacio para entrevistas individuales).
- Programación de los ejercicios. En este punto se toman en cuenta duración, número de candidatos y evaluadores en cada ejercicio. También implica la

realización de la tabla aleatoria que se requiere para que un observador no califique dos veces al mismo candidato o, agotadas estas posibilidades, que lo haga en ejercicios diferentes.
- Aclarar dudas de los observadores y ser moderados en la sesión de evaluación de los candidatos. Asimismo, tiene un voto de calidad para la evaluación de éstos.
- Se reúne con los evaluadores o sombras para calificar en grupo a los candidatos, con auxilio del vídeo.
- Elaborar el reporte concentrado final de los resultados del centro, y entregarlos en una reunión especial a los ejecutivos de más alto rango de la empresa cliente.
- Se hacen reuniones de retroalimentación con los candidatos para que conozcan sus fortalezas y sus áreas de oportunidad de mejora.
- Recibe la retroalimentación de los candidatos hacia el centro, ya sea en forma de quejas, felicitaciones, o ambas, que sirvan para mejorar el proceso en ocasiones ulteriores.

Evaluadores o sombras

Esta segunda denominación que se hace de los evaluadores tiene que ver con un punto muy delicado del proceso, en el que, una vez que los candidatos han comprendido las instrucciones y manifiestan no tener dudas, los evaluadores no podrán participar, contestar ni hacer nada más de lo que haría cualquier sombra de un cuerpo humano, que es seguir al cuerpo a donde se dirija.

Son los que, de manera directa, observan, registran, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos y deben conocer a fondo la plantilla de calificación, donde se incluyen las conductas, dimensiones o competencias (según la cultura organizacional en donde se encuentren), haber participado en su diseño, estar comprometidos con el proceso y poseer las habilidades que les permitan reportar objetivamente aquellas conductas que hayan sido observadas. Es conveniente señalar que cuando un supervisor desempeñará el papel de observador en un centro de evaluación es necesario que se someta a un curso de capacitación para que realice su tarea de manera correcta, ya que la selección del participante más apto para ocupar la vacante en cuestión se realizará con base en los resultados de sus observaciones. También es necesario que, en casos de selección, calificación de méritos o detección de necesidades de capacitación, posea un análisis del puesto.

Cada observador registra la conducta de 1 ó 2 candidatos, y sólo en casos de observadores muy experimentados se le podrá asignar un tercero, pero no más.

Candidatos

Se les llama así debido a que estas personas pretenden ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación. Ser miembro de un grupo de trabajo de este tipo es un verdadero privilegio y no debe permitírsele el paso a cualquier persona ni mucho menos enviar gente que no cubra los prerrequisitos mínimos indispensables

para participar en el centro. También se les denomina participantes, y casi siempre se trata de personal próximo al nivel de supervisores, a quienes se desea proyectar hacia la media y alta gerencia en el plazo de 1 a 3 ó 5 años, y a los se les da la oportunidad de integrarse a la situación simulada del centro para demostrar sus habilidades. Por lo general, se preseleccionan con cinco semanas de anticipación.

Personas de apoyo

Se denomina así a quienes participan con roles asignados que van desde presentarse de una manera muy agresiva con los candidatos hasta orientarlos, siendo amables con ellos en todas sus variables. Se aplica a:

- Fuerza de ventas.
- Directores.
- Gerencia media.
- Supervisores.
- Técnicos especializados.
- Investigadores.
- Candidatos a promoción.
- Negociadores.
- Docentes y becarios.

Cabe mencionar que estos últimos posibles candidatos pueden ser evaluados con esta técnica, ya sea para escoger profesores de una misma materia, poniéndolos en situación de mostrar sus habilidades didácticas, o, en el caso de los becarios, para definir aquel o aquellos que mayores posibilidades tengan de resistir fuera de su núcleo social o familiar y aprovechar la oportunidad educativa que se les brindará.

¿Qué se califica en un centro de evaluación?

Se miden las dimensiones o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa (el nombre de dimensión o competencia se asigna dependiendo de la cultura organizacional).

Las dimensiones son un conjunto de conductas susceptibles de ser medidas y observadas (por ejemplo, liderazgo, planeación, negociación).

Las definiciones de las dimensiones o conductas no tienen que ser académicamente puras sino las de uso práctico en la organización, y deben quedar bien definidas tanto para el cliente como para el coordinador y las sombras participantes en el proceso, en donde si se obtiene una definición particularmente diseñada para esa empresa, ésta es la que será válida y no la de tipo académico, puesto que lo importante es que sea observable y todos entiendan lo mismo

Durante la realización de los ejercicios, los candidatos muestran patrones de conducta que posteriormente son clasificados como dimensiones, que se establecieron con anterioridad, entendiendo como dimensión "una área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta".

Las dimensiones son calificadas por los observadores empleando una escala de 1 a 5, distribuida de la siguiente manera:

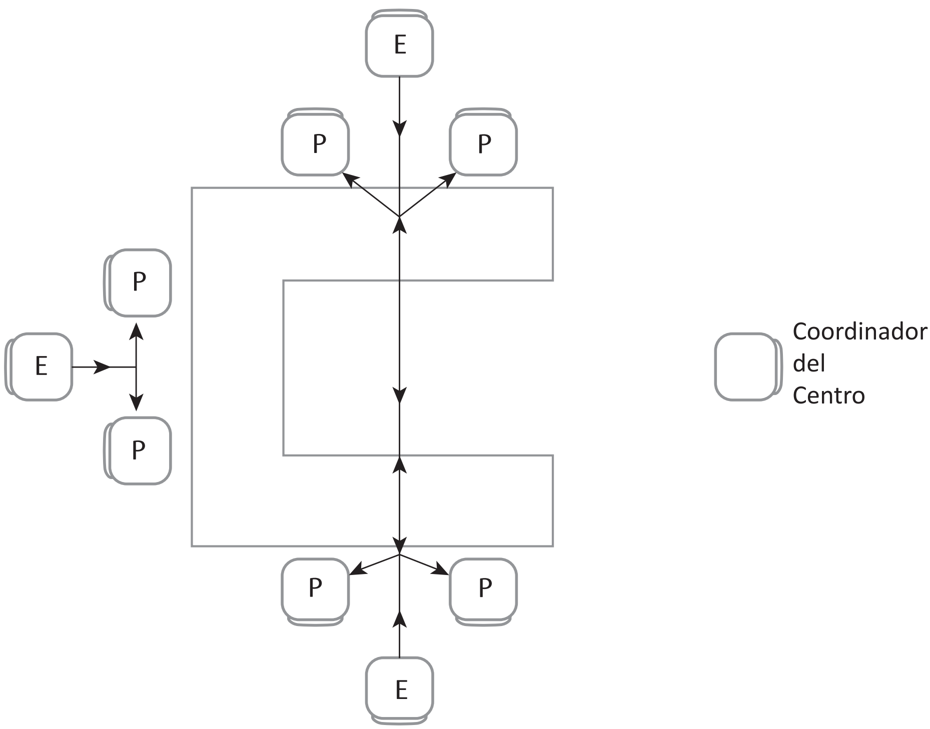
1. El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo).
2. Solamente mostró una pequeña cantidad.
3. Mostró una cantidad moderada (regular).
4. Mostró bastante cantidad de la dimensión.
5. Mostró una buena cantidad de la dimensión (muy bien).

La calificación 0 (cero) es para denotar que el ejercicio no fue adecuado para que los participantes exhibieran las dimensiones que se pretendía medir.

Existe una clasificación de 18 dimensiones ya definidas, pero, de hecho, cada empresa debe hacer las suyas de acuerdo a sus necesidades.

Todo esto puede acondicionarse en la misma empresa, alquilarse o adaptarse de un modo que permita la libertad de acción y las condiciones idóneas para el desarrollo del centro (figura 10-2).

Figura 10–2. Ejemplo de Centro de Evaluación



Abreviaturas: E, Evaluadores (sombras); P, Participantes (evaluados).

Los centros de evaluación varían en complejidad y duración, de acuerdo con la dificultad del puesto que se evaluará. En términos generales puede decirse que va de 1 a 3 días de aplicación si, por ejemplo, se desea evaluar a vendedores o al personal de la alta gerencia.

La cantidad ideal de candidatos de un centro es de seis y puede llegar sin mayor problema hasta un máximo de ocho; sin embargo, en la medida que sean menos de seis, la riqueza de la interacción grupal es mermada y con menos de cuatro no es posible llevarlo a cabo.

Los ejercicios o situaciones vivenciales ya existentes pueden utilizarse si se adaptan a las necesidades de la empresa, o pueden diseñarse de manera específica.

Uno de los ejercicios de mayor importancia es la entrevista de antecedentes o dimensional, según sea el caso, que realiza el observador o sombra con el candidato, y que puede clasificarse como ejercicio de persona a persona. En él se investiga la conducta pasada como si fuera generada por un ejercicio de evaluación; recibe el nombre de **entrevista dimensional** y posee una estructura similar a la de la entrevista típica, aunque con un objetivo diferente.

Otros ejercicios pueden ser portafolio de pendientes (individual); discusiones en grupo, con liderazgo o sin él, y con estructura previa o sin ella, así como combinaciones de ambas; análisis y presentación (individual o de grupo); y simulaciones de entrevista (persona a persona).

En el llamado portafolio de pendientes, a cada participante le son entregados cargas de trabajo (memoranda) a las que debe dar solución en determinado tiempo. Incluyen toma de decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o informes y planear juntas, entre otras actividades (Lizaola, 1993). Éste es un ejercicio adaptado a la técnica, ya que su origen posiblemente sea anterior a la misma.

No hay nada de particular en el proceso; simplemente se disponen circunstancias y situaciones para que los observadores puedan registrar y evaluar la conducta de los candidatos. Colocarlos bajo situaciones similares a las de trabajo, como si ya hubieran sido promovidos, hace más relevante el proceso.

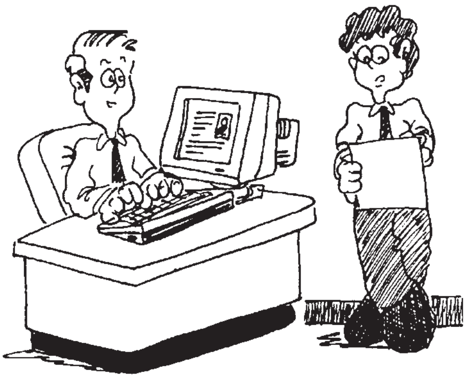
LIMITACIONES DE LA TÉCNICA DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

Existe el inconveniente del factor costo, ya que es muy elevado. Éste a su vez se descompone en dos aspectos: el monetario y el temporal, que también tiene un costo económico, así como el tiempo que pierden los candidatos para realizar la evaluación mientras no están desempeñando sus labores. Es importante no ver estos costos como un gasto sino como una inversión en donde los beneficios, como en la bolsa de valores, nunca se cosechan en el corto plazo a menos que se tenga una bola de cristal para decidir en dónde invertir.

Para mayor información sobre el tema, se recomienda consultar mi libro de Centros de Evaluación (Assessment Center) en esta misma editorial.

Selección por objetivos

11



"No hay viento favorable para quien no sabe a qué punto se dirige."
Arthur Schopenhauer

El modelo de selección por objetivos está basado en los principios del análisis experimental de la conducta. Se aplica cuando existe una requisición de personal y sigue los mismos objetivos de la selección tradicional, sólo que para hacerlo se basa en técnicas muy diferentes, presentadas por primera vez en 1971, durante el Congreso de Administración Pública y Privada, por el licenciado Álvaro Jiménez Osornio, ante un grupo de empresas de diferente giro.

El modelo de selección por objetivos se basa en las etapas que ilustra la figura 11-1.

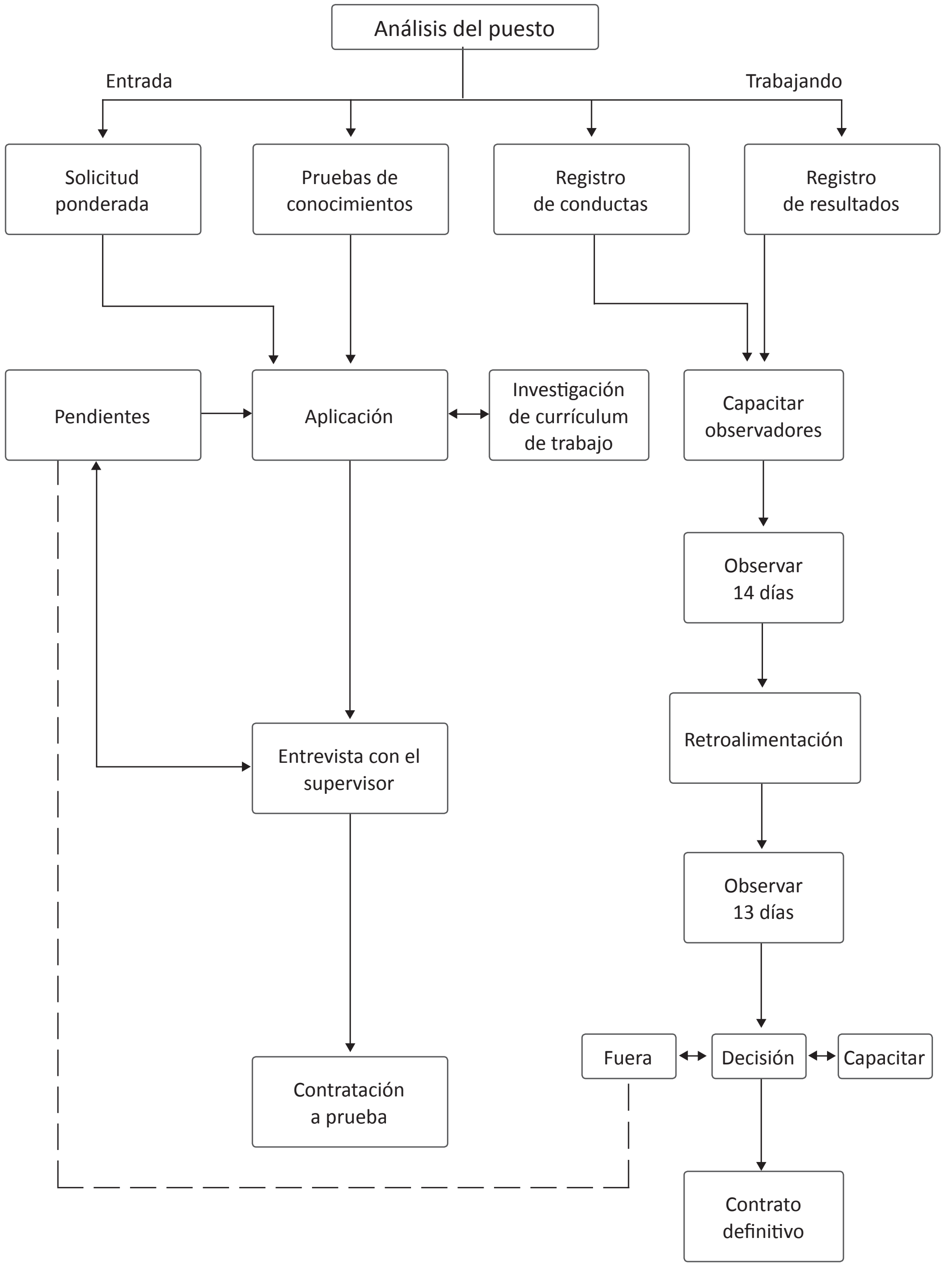
La primera etapa de dicho proceso es conseguir una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto en cuestión, que se obtiene de un análisis de puesto distinto al que se explicó anteriormente. En él se especifican las actividades que realiza el empleado en su trabajo con base en una definición operacional; es decir, se definen de manera descriptiva y clara, topográfica, temporal y situacionalmente; también se incluyen los estímulos antecedentes y consecuentes de dichas actividades. Esto se refiere al principio de la triple contingencia, la cual establece que para que una conducta sea exhibida, ésta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente (como resultado de la ejecución de la conducta misma).

El análisis de puesto para efecto de aprendizaje requiere un tipo específico de observación, que incluye la preparación de una lista, de los deberes específicos y obligaciones concretas que impone dicho trabajo, así como la descripción de la manera de cumplir con ellas. También se utiliza para contemplar los efectos de la valorización de puesto, ya que supone un proceso de calibración y ponderación con objeto de fijar los salarios y sueldos.

Con base en dicho análisis, a veces puede simplificarse la organización y el ambiente de trabajo, eliminar los movimientos innecesarios y hacer más sencilla la realización de las actividades.

Como parte del modelo de selección por objetivos se tiene una investigación de referencia de trabajo, en la que se verifica la experiencia laboral manifestada en la solicitud.

Figura 11–1. Programa de selección por objetivos



Aunque en el campo de trabajo algunos formatos muestran variaciones, en general el análisis de puestos consta de las etapas siguientes:

I. Identificación del puesto.
II. Descripción genérica.
III. Descripción específica.
IV. Especificación del puesto.
V. Condiciones de trabajo.

FICHA DEL PUESTO

Con base en el análisis de puesto se elabora la ficha correspondiente, determinando las conductas mínimas indispensables para el puesto, así como los conocimientos necesarios para su ejecución y los resultados que se esperan. También de la ficha de puesto se obtienen las políticas de la empresa (forma como deben comportarse), la experiencia que se requiere y el tipo de maquinaria o aparatos que el empleado debe conocer para realizar bien su trabajo. Por tanto, en la ficha de puesto queda implícito el objetivo general de éste, que debe ser cubierto por el trabajador.

De esta objetividad se deriva la solicitud ponderada y la elaboración de la prueba de conocimientos.

SOLICITUD PONDERADA

Realizada la ficha de puesto se procede a elaborar ésta, que no es más que un cuestionario con una serie de reactivos que investigan si el sujeto posee los datos concentrados en dicha ficha. “Ponderar una solicitud es darle peso a cada uno de los datos, en relación con los prerrequisitos establecidos.” (Jiménez, 1981.)

Para que la solicitud sea útil es necesario diseñar un formulario de acuerdo con los procedimientos de investigación estándar; es decir, debe determinarse el grado de relación (si es que existe) entre las respuestas del formulario y algún criterio del éxito del trabajo, evaluándolos de tal modo que reflejen el grado de dicha relación.

Evidentemente, los factores que habrán de determinarse serán distintos para un puesto en particular; sin embargo, se pueden mencionar algunos que guardan cierta relación con cualquier puesto (por ejemplo, la experiencia previa). Es de esperar que un individuo que ya ha estado sometido a situaciones ambientales similares contará con un repertorio de respuestas más amplio y exitoso, dependiendo de la calidad del medio. Se puede considerar también la escolaridad, estado civil, domicilio cercano o alejado de la empresa, entre otros, jerarquizando todos estos factores de acuerdo con las necesidades de cada puesto.

Sistema de calificación de la solicitud ponderada

Para calificar esta solicitud se tienen dos sistemas: de cancelación y numérico progresivo. En el de cancelación, cuando una característica del sujeto está en total desacuerdo con lo especificado en la ficha de puesto, no puede continuar dentro del proceso, ya que una sola vez es suficiente para descalificarlo, de aquí la importancia de determinar con exactitud a qué características se les concederá este valor.

En el sistema numérico progresivo se asignan 10, 9, 8 y 0 a cada reactivo en función del grado de acuerdo del dato que presenta el candidato, con los requisitos que se establecen para el puesto. La puntuación se establece con base en las siguientes calificaciones:

- Se concede 10 cuando el dato presentado por el candidato es exactamente ideal a la característica requerida por el puesto.
- Se concede 9 cuando no es el ideal, pero es muy semejante.
- Se concede 8 cuando difiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable.
- Se concede 0 cuando es indiferente.
- C (cancela) es completamente opuesto a lo que se desea.

Para este proceso se elabora una tabla de calificaciones, la cual contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando el sistema de calificación ya descrito. Se diseñan dos tipos de plantillas, una de las cuales es de cancelación, ya que debe descartarse al aspirante cuando tiene una de sus respuestas canceladas, y, por tanto, no es necesario calificar el resto de la solicitud. En caso de que no exista cancelación en la solicitud se procede a la calificación. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continúen el proceso de selección.

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Las pruebas de conocimientos se elaboran para estimar los requisitos o repertorio de entrada de los candidatos que pretenden ocupar el puesto. Por medio de dichas pruebas se investigarán las actividades que hayan sido consideradas de mayor importancia en el análisis de puesto. Las fuentes a las que se puede recurrir para elaborar una prueba de conocimientos son las fichas de puesto, registros de observación, entrevistas con técnicos, manual de operaciones, bibliografía, entre otros.

Para asegurar que las pruebas poseen confiabilidad y validez, se procederá de la manera siguiente:

El método para determinar la confiabilidad es de consistencia interna, y con este método se requiere una sola administración de la prueba. El procedimiento consiste en calificar por separado los reactivos pares y los impares y correlacionar ambos conjuntos de calificaciones. Este coeficiente de correlación indica el grado en que dos partes de la prueba, elegidas arbitrariamente, proporcionan los mismos resultados. Este método toma en cuenta los errores inherentes al procedimiento de elaboración y aplicación de la prueba y la consistencia entre las diferentes muestras de reactivos, pero omite la estabilidad que día a día presentan las respuestas de los candidatos.

Como el coeficiente de correlación, basado en los reactivos pares y los reactivos nones, indica la relación entre las dos mitades de la prueba, se determina el coeficiente de correlación de la prueba aplicando la fórmula de predicción de Spearman-Brown, que se utiliza para menos de 30 casos.

Fórmula de correlación:

$$r_s = 1 - \frac{6\Sigma D^2}{N\,(N^2 - 1)}$$

r_s = coeficiente de correlación
D = diferencia
N = número total de pares

La validez de la prueba de conocimientos se obtiene al comparar las puntuaciones obtenidas en ella y los registros observacionales de 28 días. La prueba poseerá validez predictiva si existe relación entre las puntuaciones de la prueba de conocimientos y las de los registros observacionales.

REGISTROS DE OBSERVACIÓN

Finalmente se procede a diseñar los formatos para registrar aquellas conductas que se han definido como indispensables, obteniéndose a través de un análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades y características propias del puesto. Una vez detectadas, deberán definirse de manera operacional.

Se entiende por registro de observación el que realizan dos o más personas en forma sistemática para determinar la conducta o actividad que ha de registrarse en un periodo especificado con anterioridad.

Los registros de conducta se refieren a las ejecuciones del sujeto que no son exhibidas de modo constante. Para registrar su ocurrencia es necesario recurrir a registros de observación que, dependiendo de la ejecución misma, pueden ser de intervalo y frecuencia, actividades planeadas y de *flash*.

- Registros de intervalo y frecuencia. Se hacen en un periodo determinado, durante el cual se anotarán todas las conductas que ocurran.
- Registro de actividades planeadas. Consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.
- Registros de *flash*. Consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.

Los registros de resultados están referidos a las ejecuciones del sujeto que tienen como resultado algo que perdura (por ejemplo, un memorándum, registrar un kárdex, entre otros). Para este tipo de ejecuciones pueden usarse los registros de productos permanentes en formatos de listas checables.

Una vez elaboradas las pruebas de conocimiento y la solicitud ponderada, se procederá a aplicarlas a los candidatos. Aquellos que obtengan mayor puntuación son presentados al supervisor para que éste elija a la persona que considere más adecuada para el puesto. Los demás candidatos permanecerán en cartera para futuras oportunidades.

ETAPA FINAL

El candidato elegido se presentará a trabajar en la fecha indicada. Por un periodo de 14 días será observado por personas debidamente entrenadas en la medición de conducta, a través de registros y de resultados que mejor se ajusten a las

características del puesto. Asimismo, se elaborará el manual de supervisor, en el cual se le dan a éste las instrucciones necesarias para que pueda realizar correctamente los registros de observación.

Una vez que ha terminado este primer periodo de observación, los resultados de los registros son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución. Este enfoque se basa en el principio del análisis experimental, que expone que cualquier sujeto que sea informado del nivel de ejecución de su conducta es susceptible de variar dicha ejecución. Después de la sesión de retroalimentación, se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto en los 13 días siguientes. Al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo, capacitar al sujeto o darlo de baja.

Cabe mencionar que no es necesario que el modelo de selección por objetivos se realice puesto por puesto, ya que existe la posibilidad de que se lleve a cabo por familia de puestos. Por ejemplo, podría diseñarse determinado modelo para el puesto tipo de secretaria, que comprende los de recepcionista, capturista, secretaria departamental, secretaria de gerencia y secretaria de dirección. Lo único que cambiaría serían los criterios para las puntuaciones de las calificaciones que se otorgan en el proceso y los niveles de ejecución para cada puesto.

En resumen, este modelo de selección de personal tiene la ventaja de establecer con claridad la conducta que se registra. Sus características de implantación, siguiendo los pasos señalados en el diagrama de flujo, garantizan una observación sistemática de las conductas clave del puesto, lo que da como resultado que la predicción de la ejecución del empleado se realice con base en las tareas para las que fue contratado.

12

Integración de baterías psicológicas



"El verdadero test o prueba de la madurez es la capacidad para convertirnos en personas con las que sea fácil convivir."
L. Parrot.

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Una prueba psicológica constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

El encargado de reclutamiento y selección tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que habrán de integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo; por tanto, es imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

Un aspecto importante es realizar un diseño de las baterías que se utilizarán; esto se hará en función de las especificaciones del análisis de puestos, por lo que es necesario tener una información amplia de las pruebas existentes y, de este modo, cubrir las necesidades. Es importante señalar que para la elaboración del diseño debe tenerse en cuenta el tipo de informe que se utilizará. Para seleccionar una prueba hay que considerar que debe tener las siguientes características:

1. **Graduable**, es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.
2. **Estandarizada**, lo que significa que fue verificada en una gran cantidad de sujetos.
3. **Válida**, que se refiere a que cuantifica con precisión lo que desea medir.
4. **Confiable**, es decir, que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
5. **Inédita**, lo que significa que la prueba no debe ser conocida por el examinado.
6. **Debe contener dispersión**, es decir, que los examinandos pueden tipificarse en grupos, según su clasificación.

7. **Interesante**, que se refiera a que atraiga la atención del examinando.
8. **Resultados uniformes (confiabilidad)**, es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
9. **Objetiva**, es decir, que los resultados no dependan de opiniones ni juicios personales.
10. **Constante**, lo que significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Al haberse considerado los puntos anteriores, no se debe pensar que una sola prueba puede arrojar todos los datos necesarios; también debe tomarse en cuenta que la batería por sí sola no ofrecerá toda la información requerida. Es básico conocer y recurrir a todo el proceso de selección.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnóstico diferencial.

Para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores:

a) **Según el puesto**. Con base en el análisis de puestos se establece cuáles funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.
b) **Según el tiempo**. Las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.
c) **Según el costo**. Seleccionar pruebas económicas y que, además, se ajusten a lo requerido.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprende los siguientes tipos de pruebas:

- Pruebas de inteligencia (de ejecución, verbal o ambas).
- Pruebas de personalidad.
- Prueba de intereses o preferencias y valores.
- Prueba de aptitudes o habilidades.



El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica en relación con el puesto.

En algunas actividades existirán dificultades para elegir las pruebas que se necesitan; se recomienda concretarse a las pruebas ocupacionales adecuadas.

Una técnica para la construcción de baterías psicológicas es:

a) Se definen los objetivos tomando en cuenta a las personas a quienes está dirigida la batería y a qué nivel corresponde (alto, medio o bajo).
b) Se definen los factores psicológicos que se desea explorar. Se debe saber cuáles son medibles y detectables, así como cuáles no lo son.
c) Se ensayan las pruebas que se supone miden con eficacia las áreas establecidas.
d) Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
e) Se determina cuáles son las puntuaciones idóneas para el puesto y para la empresa.

Debe recordarse que al hablar de niveles se hace referencia al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Corresponde al nivel gerencial mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio o intermedio corresponde a secretarias y jefes de departamento, entre otros; por último, el nivel bajo u operativo, que implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, entre otros. La clasificación anterior depende de las características de cada empresa, por lo que es recomendable que se tenga bien clara su estructura orgánica.

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería para los diferentes niveles son los siguientes:

A **nivel gerencial o alto**, la batería podría quedar conformada de este modo:

Inteligencia: Raven, Dominós, Meili, Otis forma A, WAIS, NOVIS, Terman Merril.
Personalidad: Jackson, Cattel, Gordon, Idare, Moss, HTP, FIGS, MMPI, Lüscher, Lifo, 16 PF.
Intereses y valores: Allport, Geist, Kuder, Hartman.
Aptitudes: Razonamiento abstracto, Razonamiento verbal, Habilidad numérica, Relaciones espaciales, Thurstone.
Estilo de trabajo: Cleaver, Estilos gerenciales de Blanchard, Human Side, C. M. T.

A **nivel medio o mandos intermedios**, la batería podría quedar así:

Inteligencia: Raven, Dominós, Army Beta, Otis forma sencilla, WAIS, NOVIS.
Personalidad: Jackson, Cattel, HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lüscher, Lifo, 16 PF.
Intereses y valores: Hereford, Kuder, Thurstone, Hartman.
Aptitudes: Habilidad numérica, Velocidad y exactitud, Razonamiento mecánico, Exámenes secretariales, Thurstone.
Estilo de trabajo: Cleaver, Human Side, C. M. T.

A nivel bajo u operativo, la batería podría ser así:

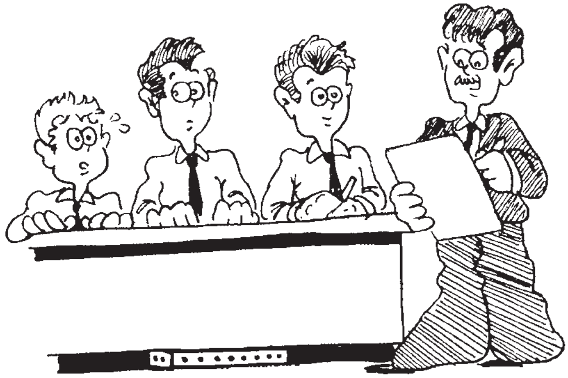
Inteligencia: Barsit, Army Beta.
Personalidad: Cattel, Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lüscher, Lifo.
Intereses: Angellini, Thurstone.
Aptitudes: Habilidad numérica, Razonamiento mecánico, Flanagan.
Estilo de trabajo: C. M. T.

Las pruebas psicológicas que se elegirán dependen del tipo de puesto y organización, así como de las propias necesidades organizacionales (tiempo, costo, entre otros).

Además, el uso e interpretación de las mismas corresponde exclusivamente al psicólogo por razones éticas inherentes a las mismas y a la profesión.

13

Reportes psicológicos en la selección de personal



"Toda persona tiene tres carácteres: el que exhibe, el que tiene y el que cree tener."
Alphonse Karr

En la psicología del trabajo, el problema de la comunicación entre el psicólogo y el no psicólogo tiene proporciones increíbles. El ejecutivo o funcionario se empeña en que el psicólogo se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le hable en términos que le son familiares a su organización, y lo mismo le sucede al psicólogo, a quien le gustaría que su cliente se expresara y entendiera sin mayor dificultad los tecnicismos que él emplea.

Esta situación carecería de importancia si sólo fuera un problema de comunicación entre dos personas, pero cuando el psicólogo desempeña la función de seleccionar personal para una empresa, las personas que se ven afectadas por este problema de comunicación son los candidatos que el psicólogo examina y sobre los cuales rinde un informe o conclusión a la empresa, en el que explica las aptitudes y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante. Cuando este informe está lleno de tecnicismos o de juicios poco comprensibles, puede ocasionar que el cliente no entienda por qué, por ejemplo, se utilizó la palabra "esquizoide". También puede suceder que el psicólogo haya considerado que el candidato no contaba con las aptitudes necesarias para el puesto, pero en el contenido del reporte no haya sido suficientemente definitivo en su diagnóstico sino deficientemente explicativo, y así haya orillado a su cliente a una mala decisión. Por lo anterior, es obligación del psicólogo afinar la capacidad de comunicar de manera clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada caso.

Ante esta situación, el psicólogo ha diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas, y la misma práctica dentro de su empresa le indica cuál de ellas debe utilizar en cada caso.

Para fines explicativos, las conclusiones psicológicas se pueden dividir en cuatro tipos:

- Abierta.
- Cerrada.
- Condicionada
- Mixta.

Cada una de ellas cuenta con ventajas y limitaciones que se explican a continuación.



CONCLUSIÓN ABIERTA

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento. No debe olvidarse que la presentación, ortografía y redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano) dicen mucho de la imagen del psicólogo.

CONCLUSIÓN CERRADA

En ella los resultados se expresan de manera gráfica, ya sea mediante rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores *t*, percentiles, entre otros) obtenida por las diferentes pruebas aplicadas al candidato, o, en su defecto, el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece, al igual que los datos que contiene.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características más sobresalientes.

CONCLUSIÓN MIXTA

En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Debe considerarse que existen aspectos subjetivos que se

pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica en una conclusión cerrada. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de los resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones es conveniente que el psicólogo defina y explique cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no interpreten mal los datos, que quizá resulten valiosos en alguna decisión.

CONCLUSIÓN CONDICIONADA

Si los resultados de los exámenes y las entrevistas no son satisfactorios al 100%, pero existen circunstancias que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, deben expresarse éstas y someter al candidato a un proceso de cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos; por ejemplo, estar condicionado a la aprobación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language).

A continuación, en las figuras 13-1 a 13-5 se presentan ejemplos de estos tipos de conclusiones, en tanto que la figura 13-6 muestra un estudio psicométrico.



Figura 13-1. Ejemplo de conclusión abierta.

RESULTADO DE EXAMEN PSICOMÉTRICO.
NOMBRE: RAFAEL CRUZ MUNGUÍA
EDAD: 29 AÑOS
FECHA DE APLICACIÓN: 3-VI-1998

CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES: EMPUJE Y SENSIBILIDAD.

RESPONDE RÁPIDAMENTE A LOS RETOS, DEMUESTRA MOVILIDAD Y FLEXIBILIDAD EN SUS ENFOQUES, TIENDE A SER INICIADOR VERSÁTIL RESPONDIENDO A LA COMPETENCIA.

ESTA PERSONA ESTARÁ MUY CONSCIENTE EN EVITAR RIESGOS O PROBLEMAS. TIENDE A BUSCAR SIGNIFICADOS OCULTOS. LA TENSIÓN PUEDE SER EVIDENTE PARTICULARMENTE SI ESTÁ BAJO PRESIÓN POR OBTENER RESULTADOS. EN GENERAL, SE SENTIRÁ INTRANQUILO MIENTRAS QUE NO TENGA UNA CONFIRMACIÓN ABSOLUTA DE QUE SU DECISIÓN HA SIDO LA CORRECTA.

LE APASIONAN LOS RETOS. QUIZÁ SEA CONSIDERADO COMO DESCONTROLADO POR LOS DEMÁS. SIEMPRE LISTO A LA COMPETENCIA. CUANDO ALGO ESTÁ EN JUEGO, SALE LO MEJOR DE ÉL. TIENE RESPETO POR AQUELLOS QUE GANAN CONTRA TODAS LAS EXPECTATIVAS. SE DESEMPEÑA MEJOR CUANDO TIENE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. PIENSA EN GRANDE Y QUIERE QUE SU AUTORIDAD SEA ACEPTADA SIN DUDA ALGUNA. SI NO EXISTE ALGÚN RETO, PUEDE CREAR ALGUNA SITUACIÓN EN QUE LOS HAYA. TRABAJARÁ LARGAS HORAS CON INSISTENCIA HASTA VENCER ALGUNA SITUACIÓN DIFÍCIL.

EN SU TRATO CON LA GENTE ES GENERALMENTE DIRECTO, POSITIVO E INCISIVO. DICE LO QUE PIENSA, ES SECO Y AUN SARCÁSTICO, AUNQUE NO RENCOROSO. PUEDE EXPLOTAR Y “TOMARLA EN CONTRA” DE ALGUNO DE SUS COMPAÑEROS. DA POR HECHO QUE LOS DEMÁS PIENSAN BIEN DE ÉL. GUSTA DE SER EL CENTRO DE ATRACCIÓN Y ESTAR SIEMPRE AL FRENTE. SI NO ESTÁ EN EL CENTRO DEL ESCENARIO, SE MOSTRARÁ MOLESTO. PODRÁ HERIR A LOS DEMÁS SIN DARSE CUENTA. SIENDO BÁSICAMENTE EGOCÉNTRICO, TENDERÁ A ACEPTAR LAS ALABANZAS.

GENERALMENTE, RAFAEL ES TEMPESTUOSO Y AUTOSUFICIENTE. PUEDE SER POCO CORTÉS Y PASAR “POR ENCIMA” DE LA GENTE EN SU AFÁN POR LOGRAR RESULTADOS. SE EXCEDE EN EL EJERCICIO DE AUTORIDAD. LLEGA A SER EXCESIVAMENTE CRÍTICO Y RIGUROSO CUANDO LAS COSAS O LAS PERSONAS NO CUMPLEN CON SUS ESTÁNDARES. DICE LO QUE SIENTE EN UN MOMENTO DADO Y DESPUÉS LO OLVIDA. EN GENERAL, PERTENECERÁ A ORGANIZACIONES QUE BUSCAN EL LOGRO DE ALGÚN OBJETIVO MÁS QUE EL SIMPLE HECHO DE CONVIVIR SOCIALMENTE. ESTÁ INTERESADO EN LO POCO USUAL Y AVENTURERO. ES CURIOSO Y, EN GENERAL, TIENE UNA GRAN VARIEDAD DE INTERESES. SIEMPRE ESTARÁ DISPUESTO A PROBAR ALGO DISTINTO. TIENE INICIATIVA. DEBIDO A SUS MÚLTIPLES INTERESES, PREFIERE UN AMBIENTE SIEMPRE CAMBIANTE. PUEDE PERDER INTERÉS EN UN PROYECTO UNA VEZ QUE EL RETO HAYA DESAPARECIDO Y PREFIERE QUE OTROS TERMINEN EL TRABAJO QUE YA SÓLO DEMANDA CONCLUSIONES OBVIAS. TRATA DE SUBDIVIDIRSE EN MUCHAS PARTES CON EL FIN DE TOMAR PARTE EN TANTAS SITUACIONES COMO SEA POSIBLE. DEBIDO A SU INQUIETUD INNATA, CONTINUAMENTE BUSCARÁ NUEVOS HORIZONTES. TIENDE A ESTAR POCO SATISFECHO Y A MOSTRARSE IMPACIENTE CUANDO EL TRABAJO ES REPETITIVO O RUTINARIO. SIN EMBARGO, ES CAPAZ DE DESARROLLAR TRABAJO DETALLADO SI ÉSTE ES NECESARIO PARA LOGRAR SU OBJETIVO. EN GENERAL, TIENE MUCHOS RECURSOS Y LOGRA ADAPTARSE RÁPIDAMENTE A SITUACIONES.

AL COMENZAR SU CARRERA, QUIZÁ TENGA UNA FUERTE ROTACIÓN DEBIDO A SU IMPACIENCIA Y BELIGERANCIA. TIENDE A OLVIDARSE DE LO ESTABLECIDO PARA REALIZAR UN TRABAJO O AVANZAR EN SU POSICIÓN. DEBE VER UN OBJETIVO DELANTE DE ÉL Y SER RECONOCIDO POR SUS ESFUERZOS.

POSIBLES LIMITACIONES BAJO PRESIÓN

PUEDE HACER UN ESFUERZO PARA MANTENER EL STATUS QUO. POR LO REGULAR REQUIERE MUCHO TIEMPO PARA AJUSTARSE AL CAMBIO. PUEDE TENER DIFICULTADES PARA CUMPLIR CON COMPROMISOS. NECESITA AYUDA PARA INICIAR NUEVOS PROYECTOS. SU IMAGINACIÓN SE VE MENOSCABADA. PUEDE SENTIRSE CONTENTO Y CÓMODO CON LAS COSAS TAL Y COMO SON. PUEDE CONTINUAR HACIENDO LAS COSAS EN LA FORMA EN QUE SIEMPRE SE HAN HECHO. TIENDE A CONSERVAR RESENTIMIENTOS. ESPERA ÓRDENES ANTES DE ACTUAR. TIENE DIFICULTAD PARA ESTABLECER PRIORIDADES.

MOTIVACIÓN INTERNA

POPULARIDAD, RECONOCIMIENTO SOCIAL. RECOMPENSAS MONETARIAS PARA MANTENER SU RITMO DE VIDA. RECONOCIMIENTO PÚBLICO QUE INDIQUE SU HABILIDAD. LIBERTAD DE PALABRA CON LAS PERSONAS QUE DESEA HABLAR. CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO. ACTIVIDADES CON GENTE FUERA DEL TRABAJO. RELACIONES DEMOCRÁTICAS. LIBERTAD DE CONTROL Y DETALLES. IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA.

MOTIVACIÓN EXTERNA

CONDICIONAMIENTO ANTERIOR AL CAMBIO. RECOMPENSAS EN TÉRMINOS MATERIALES. BENEFICIOS ADICIONALES. PRESENTACIÓN A NUEVOS GRUPOS. CÓNYUGE QUE LO RESPALDE. MÉTODOS QUE AHORREN TRABAJO. ENFOQUES PROFUNDOS. PRESENTACIONES COMPRIMIDAS. REAFIRMACIÓN. SENTIMIENTO DE IMPORTANCIA. PRODUCTOS DE CALIDAD QUE LO SATISFAGAN. MERCADOS ESPECIALES. ASOCIADOS CAPACES.

HABILIDADES SOCIALES

CONTACTOS CON LA GENTE. RECONOCIMIENTO DE LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS. UN JEFE OBJETIVO. RESPUESTAS LÓGICAS. OPORTUNIDAD PARA HACER PREGUNTAS. SINCERIDAD, NINGUNA SOFISTICACIÓN. SUAVIZAR LAS ASPEREZAS.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

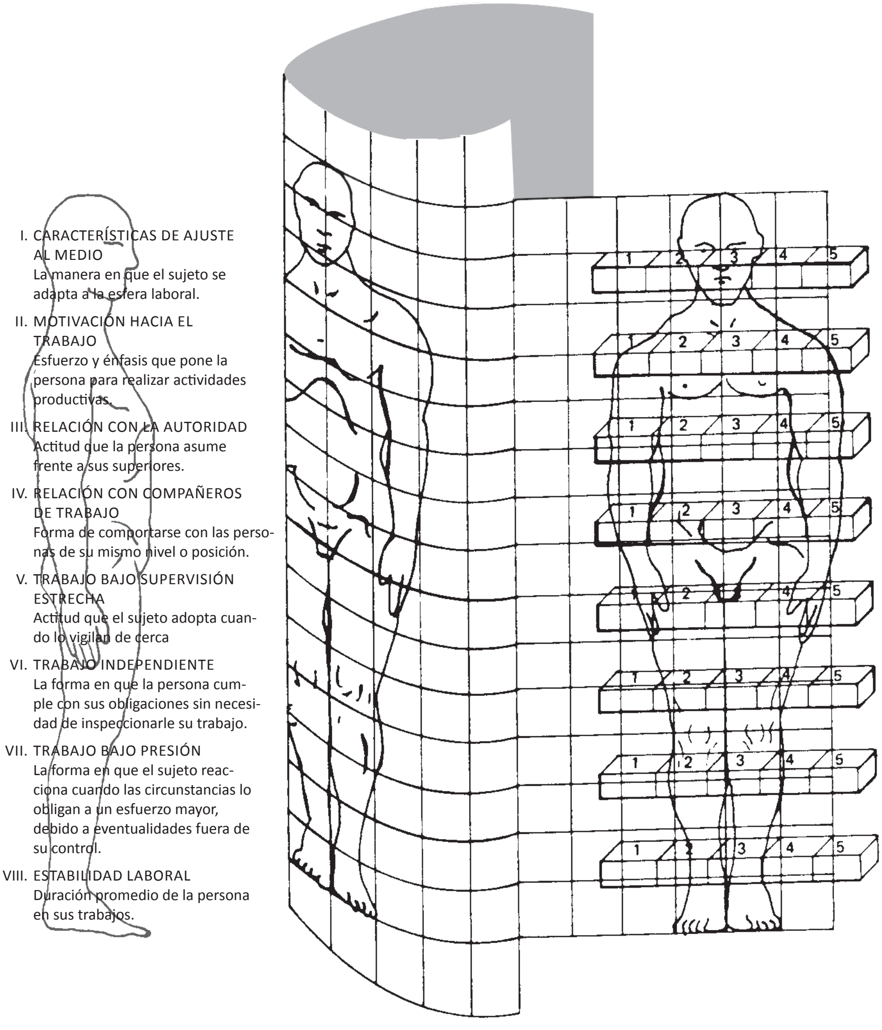
CON BASE EN LO ANTERIOR SE SUGIERE QUE RAFAEL SEA ENVIADO A UN ENTRENAMIENTO ESPECIAL PARA DESARROLLAR SUS HABILIDADES EN SOCIALIZACIÓN, AL MISMO TIEMPO QUE CORRE EL PLAZO DE SU CONTRATACIÓN EN EL PERIODO DE PRUEBA, EN EL ENTENDIDO DE QUE DE NO APROBAR EL CURSO NO LE SERÁ OTORGADA LA PLANTA.

ATENTAMENTE

PSIC. ADRIÁN HERNÁNDEZ LÓPEZ
DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Figura 13-2. Ejemplo de conclusión cerrada.

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA AL DESARROLLAR SU TRABAJO



ATENTAMENTE

ENTERADO

SELECCIÓN DE PERSONAL

Figura 13–3. Ejemplo de conclusión cerrada

PSICA

PSICÓLOGOS ASOCIADOS, A. P. | Rep. Núm. 5109 | Fecha: 2-VI-2002

Presentando a: TEUTLI RAMOS CABRERA

Puesto: Secretaria Gerencia de Ventas Edad: 24 años

Nuestras recomendaciones se basan en:

NO SE APLICÓ	APTITUDES			NEGATIVO	FALTA PRÁCTICA	POSITIVO
	Captura de datos					
	Taquigrafía					
	Captura de datos					
	Taquigrafía					
	Ortografia					
	Conocimiento gramática inglés					
	Vocabulario					
	Aptitud verbal					

	Pobre	Limitado	Satisfactorio	Superior
Inteligencia	☐	☐	☐	☐

	Pobre	Lento	Normal	Rápido
Aprendizaje	☐	☐	☐	☐

Estudios y experiencia	
Sus estudios son de secundaria y comercio	Su experiencia es de 3 años como secretaria de departamento y 3 años en área gerencial.

	Negativa	Pobre	Adecuada	Sobresaliente
Presentación				

Trato: Es agradable en su trato hacia las demás personas.

Figura 13–4. Ejemplo de conclusión abierta

REPORTE DE PERSONALIDAD DE ELENA BLANCO GÓMEZ

LOS RASGOS MÁS SOBRESALIENTES DE ELENA SON:

NECESIDAD DE TERMINAR UNA TAREA: PUEDE MANEJAR MUCHOS TRABAJOS A LA VEZ. AL DELEGAR, NO INVOLUCRA LA OBTENCIÓN DE UN EGO DE PERSONALIDAD EN LA TAREA.

DESEMPEÑAR UNA INTENSA ACTIVIDAD: SE IDENTIFICA CON EL TRABAJO ARDUO Y COMÚNMENTE APARECE COMO TRABAJADOR ARDUO E INTENSO.

TIPO VIGOROSA: TIENE MUCHA ENERGÍA PARA ACTIVIDADES FÍSICAS. COMÚNMENTE ES UNA PERSONA AGRADABLE, QUE TIENE MUCHA FUERZA FÍSICA. PROBABLEMENTE TRABAJA CON HERRAMIENTAS, TIENE UNA "ACTITUD DEPORTIVA". QUIZÁ TIENDA A INVOLUCRARSE EXAGERADAMENTE EN ACTIVIDADES FÍSICAS CUANDO DEBERÍA ESTAR CONCENTRADA EN ALGUNA OTRA COSA. PUEDE TENER DIFICULTAD PARA PERMANECER SENTADA DURANTE OCHO HORAS AL DÍA.

REQUIERE SER NOTADA: TIENE ORGULLO DE SÍ MISMA Y DE SU ESTILO. PUEDE SER EFECTIVA EN GRUPOS CUANDO EL EXHIBICIONISMO NO SE REPITA.

EXTENSIÓN SOCIAL: ES UNA GANADORA, UNA TRABAJADORA QUE DIRIGE BIEN LA ENERGÍA. A MENUDO NO TIENE TACTO SOCIAL. ES INTROVERTIDA Y SE SIENTE TORPE SOCIALMENTE.

REQUIERE ACERCAMIENTO Y AFECTO: ESTÁ CONSCIENTE DE LAS NECESIDADES DE LOS DEMÁS Y PROBABLEMENTE TIENE CONOCIMIENTOS SUTILES ACERCA DE OTROS. ESTABLECE BUENAS RELACIONES, MUY CORDIALES Y SINCERAS CON LAS PERSONAS.

INTERESADA EN TRABAJAR CON DETALLES: LLEGA A SER UNA BUENA DELEGADORA Y RECONOCER DETALLES IMPORTANTES DE LOS QUE NO LO SON. NO DISFRUTA LOS DETALLES Y, POR TANTO, PUEDE TRATAR DE EVITARLOS CUANDO PUDIERA SER INEFICIENTE.

TIPO ORGANIZADA: TOLERA LA CONFUSIÓN. ES FLEXIBLE EN SU MANERA DE PENSAR. NO SE PREOCUPA DEMASIADO EN CUANTO AL ORDEN Y SISTEMA.

NECESIDAD DE NO MODIFICAR *VS.* NECESIDAD DE CAMBIO: ES ABIERTA A NUEVAS IDEAS Y ENTUSIASTA ACERCA DEL CAMBIO. TIENE FLEXIBILIDAD EN SU MANERA DE PENSAR. NO TIENE DESCANSO INTERNO Y SE ABURRE FÁCILMENTE. QUIZÁ NO PERMANEZCA EN UNA FUNCIÓN EL TIEMPO SUFICIENTE COMO PARA VER SU VALOR REAL.

PASIVA *VS.* NECESIDAD DE ESTAR A LA DEFENSIVA: TIENDE A SER ABIERTA Y FRANCA CON LAS PERSONAS. TIENDE A DESMENUZAR EL CONFLICTO MÁS QUE A IGNORARLO O EVITARLO.

CONDICIONES
SE RECOMIENDA A ELENA APLICARSE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LA CARRERA PARA QUE CONSECUENTEMENTE CUMPLA CON EL PERFIL DEL PUESTO. ACTITUDINALMENTE CUMPLE CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO PERO NO CUMPLE AÚN CON LAS HABILIDADES MÍNIMAS NECESARIAS. DEBIDO A LA GRAN CANTIDAD DE REPORTES GENERADOS Y POR GENERAR, SE LE SOLICITA VERIFICAR LA GRADUACIÓN DE SUS LENTES. UNA VEZ CUMPLIDOS ESTOS REQUISITOS, LA CANDIDATA ES APTA PARA SER CONTRATADA.

Figura 13–5. Ejemplos de conclusión mixta

NIVEL TÉCNICO

Aplicada a FRANCISCO PÉREZ PAZ Edad 25 años

Aplicada por ______________________ Fecha 27-VI-1988

		Muy bajo	Bajo	Prom. bajo	Promedio	Prom. alto	Alto	Muy alto
CAPACIDADES	Capacidad para resolver problemas diversos							
	Anticipación y planeamiento visual							
	Coordinación visomotriz							
	Capacidad analítica y percepción de detalles							
	Capacidad de abstracción							
	Atención y sentido común							
	Discriminación visual							
	Capacidad de aprendizaje							
	Destreza manual							
	Aprendizaje tipo reflexivo							
	Aprendizaje metódico							
	Conocimientos sobre principios físicos y mecánicos							
	Conocimientos de herramientas, equipos mecánicos y eléctricos							

INTERESES	Mecánica de piso ______														
	Mecánica automotriz ______														
	Dibujo ______														
	Electricidad ______														
	Soldadura ______														

2 4 6 8 10 12

Observaciones

Los resultados de las pruebas psicológicas indican que el examinado: resuelve problemas complejos con rapidez, posee buena memoria inmediata y razonamiento concreto y funcional, aprende rápidamente percibiendo relaciones y detalles finos y complejos.

Con buen conocimiento y experiencia en herramientas para trabajos mecánicos y eléctricos. Se interesa por la mecánica de piso.

Nombre ______________________ Edad ____________ Registro ____________

Puesto para que se propone ______________________ Compañía ______________________

Escolaridad ______________________ Experiencia ______________________

INTELIGENCIA: 60 — 70 — 80 — 90 — 100 — 110 — 120 — 130 — 140

Inferior ← 90 | Normal | 110 → Superior

APTITUD (Capacidad en potencia para aprender una nueva labor) ______________________

____

____

____

____

____

____

INTERESES: Tendencia a canalizar su esfuerzo hacia ______________________

____

____

____

____

____

____

____

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	Bajo 1	2	3	Normal 4	5	6	7	Superior 8	9	10
Deseos de superación										
Estabilidad										
Actividad general										
Flexibilidad										
Ascendencia										
Objetividad										
Extroversión										
Madurez										

DATOS POSITIVOS

DATOS NEGATIVOS

CONCLUSIÓN Y PRONÓSTICO

FIRMA

Figura 13–6. Ejemplo de estudio psicométrico.

CONFIDENCIAL

1.- INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CANDIDATO: JULIO CÉSAR GÓMEZ RUÍZ

PUESTO SOLICITADO: ABOGADO

EDAD: 25 AÑOS   ESTADO CIVIL: SOLTERO

ESCOLARIDAD: 10 SEMESTRES DE LA CARRERA DE DERECHO

ÚLTIMO PUESTO DESEMPEÑADO: ABOGADO

GERENCIA O DEPARTAMENTO QUE SOLICITA: GERENCIA PENAL

RESPONSABLE DEL ÁREA: LIC. BRAULIO CANTÚ

FECHA: 13/01/03

2.- FACTORES DE INTELIGENCIA

CAPACIDADES	INFERIOR	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	SUPERIOR
NIVEL DE INTELIGENCIA					
ANÁLISIS Y SÍNTESIS					
ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN					
APRENDIZAJE					
MEMORIA					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN					
RAZONAMIENTO NUMÉRICO					
RAZONAMIENTO ABSTRACTO					
RAZONAMIENTO VERBAL					
DISCRIMINACIÓN VISUAL					
TOMA DE DECISIONES					

Comentarios

En relación con los resultados de las pruebas de inteligencia aplicadas a JULIO CÉSAR GÓMEZ RUÍZ, se presentan los siguientes datos:

El candidato posee un CI muy superior al promedio; tiene un excelente razonamiento verbal, numérico y abstracto; cuenta con una excelente discriminación visual, aunque se le dificulta planear y organizar sus actividades; posee una excelente capacidad para memorizar y aprender conceptos que no requieran alto grado de dificultad; tiene un buen nivel de aprendizaje, lo que significa que el candidato puede aprender conceptos nuevos sin dificultad.

Tiene una excelente habilidad para discriminar objetos; cuenta con la capacidad para la solución de problemas de alta complejidad; tiene muy buena capacidad para el análisis y la síntesis.

Es leal, cariñoso, amigable, de buen carácter y buen compañero; afable, cooperativo.
En ocasiones intenta controlar su ambiente e influir o dirigir a otras personas; expresa opiniones enérgicas; goza el papel de líder y puede asumirlo espontáneamente; es persuasivo y en ocasiones autoritario.

Cuenta con muy buena fortaleza física y moral; puede trabajar durante varias horas; no se rinde fácilmente ante un problema; persevera aun en presencia de una gran dificultad; en ocasiones cae en la terquedad.

Se interesa en mantener sus efectos personales y lo que le rodea; es pulcro y organizado; le disgusta el desorden, la confusión, la ausencia de organización; es sistemático, disciplinado, puntual, consistente, limpio y metódico.

Desea atender muchas áreas del conocimiento; goza el pensamiento lógico, de los valores del pensamiento, particularmente cuando están dirigidos a satisfacer la curiosidad intelectual o resolver algún problema.

Es curioso, analítico, explotador, intelectual, astuto, racional. Generalmente es positivo en su trato y en su vida actual le gusta emprender cosas nuevas; es lógico; a veces suele ser inquisitivo e impaciente; es diplomático.

Le gusta salir; es atento con los demás, confiado, adaptable y afectuoso; es brillante, con la facilidad de aprender rápidamente, con alta capacidad intelectual. Es emocionalmente estable; es maduro; enfrenta la realidad con calma; constante en sus intereses; no permite que sus necesidades interfieran en diversas situaciones. Dispuesto a olvidar dificultades; comprensivo y tolerante.

Suele ser modesto; sincero; en ocasiones imprudente; espontáneo, de gustos simples. Es seguro de sí, apacible, complaciente; confía en sí mismo; jovial, persistente, oportuno; insensible a la desaprobación de los demás.

Respeta las ideas establecidas; tolerante ante las dificultades tradicionales; conservador; en muchas ocasiones es indiferente a las reglas sociales; por lo general, se caracteriza por ser tranquilo y alegre.

Pruebas aplicadas: FIGS, Machover, Jackson, Cleaver, Cattel.

3.- ACTITUDES SOCIALES

ACTITUDES	INFERIOR	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	SUPERIOR
RELACIÓN CON SUPERIORES					
RELACIÓN CON COMPAÑEROS					
RELACIÓN CON SUBORDINADOS					
ACTITUD HACIA EL TRABAJO					
ACTITUD HACIA EL MEDIO					
INTEGRACIÓN FAMILIAR					
MOTIVACIÓN					
MOTIVACIÓN AL LOGRO					
DESEO DE SUPERACIÓN					
APLICAR CONOCIMIENTO					
OBTENER PRESTIGIO					
BUSCAR RECONOCIMIENTO					

Comentario

Tiene una buena habilidad para supervisión, lo que significa que puede manejar y controlar personal, aunque requiere de supervisión, ya que no tiene tacto para tratar al personal en situaciones de trabajo bajo presión; tiene buena capacidad para evaluar los problemas y tomar decisiones acertadas aun bajo presión; se le facilitan las relaciones entre superiores y subordinados. En ocasiones quizá llegue a perder el control y volverse hostil en su trato con el personal a su alrededor.

Requiere de mayor tiempo para emprender; debe ser capacitado antes de asignarle alguna tarea; puede realizar operaciones simples para solucionar problemas; tiene éxito en situaciones elementales.

Pruebas aplicadas: Wonderlick, Dominós, Moss.

4. CONCLUSIONES GENERALES

CON LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA APLICADA SE CONCLUYE QUE:

La imagen personal que ofrece es formal; su trato es amable y cordial; muestra mucha disposición para trabajar; su experiencia laboral ha sido como auxiliar de arquitecto y abogado pasante; maneja WORD, EXCEL, POWER POINT y ambiente WINDOWS.

Se le asocian características ligadas con la tranquilidad y la discreción en sus contactos interpersonales. En cuanto al manejo de sus procesos del pensamiento, suelen ser rápidos y acertados; existe una capacidad intelectual favorable. Es de esperar respuestas adecuadas.

Se aprecia una fuerte necesidad de entrar en contacto con la gente, por lo cual será muy difícil estar en actividades que le aíslen del contacto social. Su confianza en la gente le puede hacer víctima potencial de engaños. Se muestra con una muy notable confianza y seguridad personal, por lo que difícilmente duda acerca de sus ideas y propuestas.

Se muestra una necesidad de estar en contacto con otras personas en grupos formales e informales. Es por ello que busca participar en actividades que involucren la integración de equipos de trabajo. Su intensa necesidad de pertenencia le llevará a afiliarse incluso a organizaciones sociales de carácter civil, religioso, deportivo, entre otros.

Demuestra una actitud de alto apego al cumplimiento y a la rectitud; se adapta con facilidad a los lineamientos que se establecen, ya que se preocupa por respetarlos y seguirlos.

Gusta colocarse al frente en manejo de gente; sin embargo, dependerá de otras características para conocer el verdadero potencial de liderazgo que posee. Busca hacer valer sus puntos de vista y generalmente desea que los demás lo acepten. No le agrada sentirse como un elemento pasivo o sometido ante otros. Puede decirse que posee un espíritu combativo. También es posible que, en situaciones extremas, llegue a demostrar necedad y poca apertura hacia los puntos de vista de los demás.

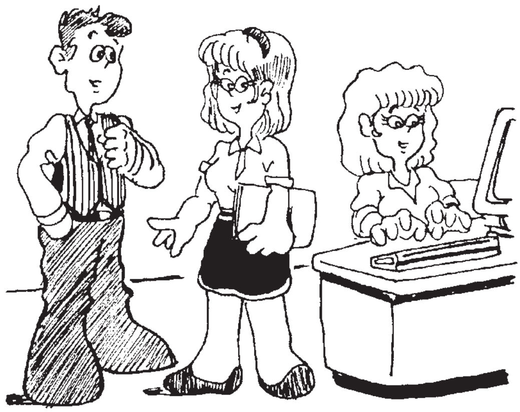
Atentamente,

____

Reclutamiento y Selección de Personal

14

Inducción de personal



"El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores."
George Clements

Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización matizarán su rendimiento y su adaptación, de ahí que en este libro se aborde el proceso de inducción.

¿Qué se entiende por inducción de personal? Ésta es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el "radiopasillo" (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso de el equipo de protección personal (casco, botas, etc.), uniforme, entre otros. Para Gary Dessler la inducción significa "...proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos" (Dessler, 1991). Para llevar a cabo este proceso existen diferentes métodos, que varían de una empresa a otra.

Es importante señalar que la inducción debe ser impositiva o estratégica, es decir, dependiendo del objetivo o perspectiva que tengan las empresas o instituciones deberán considerar si imparten o no inducción. Existen negocios que tienen la perspectiva de comerciantes o de empresarios, donde los primeros visualizan el negocio a corto plazo, y son aquellos que aunque ganan mucho dinero en poco tiempo, su inversión en el factor humano, material y económico es mínima. Estratégicamente no les interesa invertir en estos aspectos ni lograr estabilidad.

En segundo término se encuentran los negocios o empresas que tienen la perspectiva de empresarios, y desde que inician su visión es a futuro. Desean trascender y perdurar, tal vez hasta un nivel transnacional; por tanto, empezarán a ver

sus resultados a mediano plazo, y para que esto suceda necesitarán invertir bastante en sus recursos humanos, pues de nada les servirá tener la mejor tecnología si descuidan este factor. Una buena inducción podría facilitarles en gran medida el logro de sus objetivos.

Bienvenido



Equipos y normas de seguridad



Ayuda por defunción



Días de pago





Adiestramiento y capacitación

EN QUÉ MOMENTO INICIA LA INDUCCIÓN

Este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que un candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo; cuando entra a sus instalaciones, ahí empieza su inducción. Suponiendo que el candidato va rumbo al área de selección y durante el trayecto se encuentra en el pasillo un cuadro con la misión de la empresa y algunas fotografías de ésta, de los fundadores, los principales productos, antecedentes históricos, o si mientras llena su solicitud tiene a la mano folletos ilustrativos, trípticos, volantes, entre otros. "Pues no hay que olvidar que las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de conciencia y suelen ser más duraderas. Debe entonces ponerse todo el empeño en que sean positivas." (Rodríguez, E., Mauro, 1991, p. 19.)

Ya en el curso de inducción se tendría casi cubierta la parte cognoscitiva respecto a los aspectos importantes que el nuevo integrante debe conocer sobre la empresa, para poder así dedicar más tiempo y mayor peso al área afectiva.

VENTAJAS DE UNA BUENA INDUCCIÓN

Si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto, se podrían obtener las siguientes ventajas.

En cuanto a la empresa

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- Se identifica altamente con la organización.
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Cierra muchos procesos.
- Funciona como primera evaluación del desempeño.
- Cuida los aspectos legales.
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuanto al puesto

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, entre otros).
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA

De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no.

1. Conferencia, curso, taller o plática. Consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros.
Generalmente, la conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede estar a cargo del supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.
El manejo adecuado del factor de integración dependerá, en gran medida, de que la persona que exponga sea un buen instructor y cubra los siguientes requisitos:
   - Habilidad para conducir e integrar grupos.
   - Facilidad para comunicarse de manera clara, efectiva y asertiva.
   - Capacidad de análisis y síntesis.
   - Capacidad para mantener la atención del grupo.
   - Habilidad para improvisar en situaciones poco normales.
   - Experiencia en el manejo de apoyos didácticos (pizarrón, proyector, entre otros).
   - Experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos (lluvia de ideas, corrillos, lectura comentada, entre otros).
   - Conocimiento de los temas que habrán de tratarse.

Sin embargo, la inducción no siempre es impartida por la persona más capacitada o idónea (en caso de ser un mentor o tutor), no se utilizan apoyos didácticos o éstos son inadecuados para la situación, con lo que se desperdicia tiempo valioso para la empresa y para la persona de nuevo ingreso.

2. Películas, presentaciones. Aquí se detalla un poco más, pero de manera audiovisual, lo que se expresó en la plática.

3. La inducción puede llevarse a término aprovechando los sistemas de red de cómputo locales o incluso por Internet. Con la tecnología adecuada pueden crearse salas virtuales tridimensionales (corredores virtuales) con sonido, animación, vídeo, calidad fotográfica en imágenes digitalizadas, donde se inserten bienvenidas verbales-orales, fotografías de las instalaciones o de los ejecutivos que acompañen el título del puesto en los organigramas, textos donde se detallan misión, visión, historia, mapas de ubicación geográfica regional o continental de la organización, e incluso volverlos interactivos (donde la persona que los maneja interactúa con el sistema).
   Las correcciones o actualizaciones no se convierten en una limitante pues la sencillez y rapidez en la modificación de la información contenida hace que el sistema sea amigable para el usuario. En caso de carecer de un sistema de red o Internet, puede diseñarse toda la plataforma para que sea grabada en disco compacto para entregarlo a la persona que será sometida a inducción, almacenarlo en el disco duro de una computadora o enviarlo por correo electrónico y sentarle frente a la computadora para que la inducción se realice de forma casi automática.
   Una manera más rudimentaria sería preparar una grabación (quizá acompañado de un *dossier* impreso con imágenes). Este tipo de procedimientos ahorran la impresión en papel de miles de hojas, cantidades industriales de tinta y las molestias concomitantes ("El manual se me arrugó", "Existe un error en la portada y hay que repetir el tiraje", "Renunció un ejecutivo y hay que modificar el manual o cambiar una hoja").
4. Presentar al nuevo empleado de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y a los futuros compañeros.
5. Asignar un mentor (*mentoring*; ampliamente utilizado en las organizaciones que aprenden [*learning organizations*]) que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado. El mentor debe ser una persona con amplia experiencia en el puesto al que llega, para que tenga la facilidad de auxiliarlo y resolver sus dudas. También debe poseer un alto compromiso con la empresa; las personas negativas, "enfermas", pueden contagiar sus malestares a las de nuevo ingreso y generar rotación sin que ellas mismas abandonen el puesto o la organización. Otras habilidades tienen que ver con la capacidad de instruir, comunicar eficazmente, y así por el estilo.
6. Descripción por escrito del puesto que se habrá de desempeñar, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera sepa lo que la empresa espera de él.
7. Otras estrategias útiles son las juntas de bienvenida, necesarias bajo circunstancias especiales: formación de equipos de trabajo de nivel gerencial o para altos ejecutivos.
8. Adoctrinar con el ejemplo suele ser una estrategia inteligente y efectiva. El aprendizaje ocurre en el acto, consistente en aprender de las consecuencias de las propias acciones, o en modo vicario, por la observación del desempeño de modelos (Schunk, 1997). Observar al instructor que imparte la inducción mientras levanta algún papel del suelo mientras se hace el recorrido por la planta aumenta la probabilidad de mantener un ambiente limpio, así como es menester que durante la visita de inducción sea él quien primero use el equipo de seguridad (guantes, casco, *overol*, gafas) o el de higiene en una

procesadora de alimentos (cubreboca, guantes, gorro). En la teoría cognoscitiva social, el aprendizaje es, con mucho, una actividad de procesamiento de la información en la que los datos acerca de la estructura de la conducta y de los acontecimientos de entorno se transforman en representaciones simbólicas que sirven como lineamientos para la acción (Bandura, 1986).

9. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos:

a) Bienvenida cordial.
b) Historia de la compañía (cuándo fue fundada, por quién y para qué).
c) Misión, visión y valores.
d) Distribución geográfica.
e) Principales instalaciones.
f) Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
g) Filosofía.
h) Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
i) La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible, se anexa un organigrama.
j) Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
k) Reglas de seguridad.
l) Reglamento interior, Contrato colectivo, Código de ética, Políticas de la empresa, por ejemplo:
  - Remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
  - Préstamos.
  - Promociones y ascensos.
  - Asistencias, faltas, retardos.
  - Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
  - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
  - Localización de sanitarios, lavabos, entre otros.
  - Localización de tableros y boletines.
  - Normas internas de trabajo.
  - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que se tiene derecho.

m) Prestaciones; por ejemplo:
  - Seguro de vida.
  - Servicio médico.
  - Caja de ahorros.
  - Plan de jubilación.
  - Vacaciones.
  - Aguinaldo.
  - Becas de estudio.
  - Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
  - Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
  - Seguro de gastos médicos.
  - Fondo de ahorro.

n) Plan de sugerencias.
o) Especificar días festivos en los que no se labora.
p) Actividades socioculturales.

INDUCCIÓN AL PUESTO

Una vez que la persona finalizó su curso, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto. Es aquí donde un alto porcentaje de empresas obtuvo resultados inadecuados. Pocas presentan un curso de inducción al puesto y además no lo hacen como deberían.

Debe elaborarse un formato con los puntos a tratar en forma de lista verificable o guía para quienes la imparten, introduciendo por cada variable una escala de 1 a 5 para evaluar de manera cualitativa y cuantitativa a la persona (figura 14-1).Este formato puede distribuirse a cada área para que se toque el mismo contenido temático, adecuándolo a las necesidades de cada una de dichas áreas.

Las variables y razones que se seleccionaron son:

- Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción. Considérese que una persona desconocida le informará de una nueva forma de vida subordinada a otra persona desconocida.
- Presentación del organigrama del área. Se sugiere que contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y foto. La intención es que la persona ubique y conozca su área en la organización y otras áreas. Promueve la integración de la persona en el puesto, pues facilita procesos de comunicación con sus compañeros y compañeras.
- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores. Si la persona no es presentada a tiempo, corre el riesgo de no generar el apego dentro del tiempo estimado como conveniente. La impronta es un fenómeno que también se presenta en el ámbito laboral. Esta teoría dice que existe un periodo para que los seres generen apego significativo (impronta) y que después es muy difícil que ésta se dé (Lorenz, 1972). En ambiente laboral se considera que este proceso se presenta de manera más lenta y difícil. Por otra parte, aminora la tensión del primer día en una organización laboral nueva.
- Especificación de los objetivos del puesto. Se dan a conocer los aspectos más específicos del puesto, a fin de darle a saber qué expectativas se espera que cubra.
- Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, abarcando una parte medular de su razón en la organización.
- Operaciones (concretas y definidas). Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo. Una de las técnicas milenarias es la demostración-ejecución:
  1. Se explican de modo general las actividades que habrán de realizarse.
  2. La persona que imparte la inducción realiza la actividad.
  3. Se repite la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos.
  4. La persona que recibe la inducción practica la actividad.
  5. La persona que imparte la inducción hace correcciones y retroalimenta a quien la recibe.

Figura 14–1. Formato de evaluación de la inducción al puesto

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN AL PUESTO

Fecha:

I.- Variables que deberán cubrirse como parte del contenido temático de la inducción.	¿Se cubrieron? No	Sí	Escala de logro 1 MIN.	2	3	4	5 MAX.
1.- Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.							
2.- Presentación del organigrama del área.							
3.- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.							
4.- Especificación de los objetivos del puesto.							
5.- Especificación de funciones.							
6.- Operaciones (concretas y definidas).							
7.- Especificación de uso del equipo, material de trabajo, o ambos.							
8.- Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, etc.).							
9.- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos.							
10.- Jerarquía y contactos.							
11.- Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto.							

II.- Describa la estrategia que utilizó para facilitar la adaptación del nuevo integrante de su área de trabajo (parte afectiva).

Firma del titular del área ____________________

Firma de quien impartió la inducción ____________________

Firma de quien recibió ____________________

Figura 14-2. Anexo final de la inducción.

Dirigido a: Todos los titulares del área, responsables de impartir la inducción, o ambos.

Instrucciones:

A continuación encontrará un formato,* el cual tiene dos finalidades:

- Le servirá como guía de los puntos que debe contemplar en la inducción al puesto del nuevo integrante.

- Fungirá como una evaluación de la inducción al puesto para el nuevo elemento.

El formato se divide en dos partes, la primera de las cuales consta de tres columnas:

En la primera columna se encuentran 11 puntos o variables que usted debe cubrir durante el periodo de inducción.

En la segunda columna usted debe marcar con una "x", en el espacio indicado, si cubrió o no con cada una de las variables.

En la tercera columna encontrará una escala de logro donde debe evaluar el aprendizaje del nuevo elemento, marcando con una "x" el espacio correspondiente a la calificación. Esta evaluación debe hacerla en consenso con el evaluado.

La segunda parte del formato tiene un espacio en donde usted debe escribir la estrategia que utilizó para facilitar la integración del nuevo elemento en su área de trabajo (las estrategias a seguir podrían ser: organizar una junta con todos los integrantes del área, en donde cada uno exprese la experiencia que tuvo en su primer día de trabajo; organizar una comida de bienvenida para el nuevo integrante; hacer alguna dinámica de integración con todos los miembros del área, entre otros).

En la parte final del formato deberán aparecer las firmas de las personas requisitadas.

¡Muchas gracias por su cooperación!

*Nota. Dicho formato aparece en la figura 14-1.

Aunque la persona tenga experiencia en el puesto, cada empresa posee idiosincrasia operativa, es decir, un estilo para hacer las cosas.

- Entrega de equipo, uniforme y material de trabajo (Computadora, EPP, auto o lo que aplique).
- Especificación de uso del equipo, del material de trabajo o ambos. Si este punto es aplicado con habilidad, tiene la ventaja de proporcionar bases para aplicar el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo. Además, guarda una relación total con la seguridad industrial, con lo que se evitan accidentes de trabajo.
- Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, entre otras). Es necesario que la persona conozca el espacio físico donde realizará sus labores (existen personas muy celosas de su espacio mínimo vital para desenvolverse adecuadamente) y del de las otras personas, quienes poseen un espacio propio y con el cual deberá, de acuerdo con la situación y futuro desenvolvimiento, mantener o acortar distancia en las relaciones. También se requiere que conozca la periodicidad de la realización de las operaciones del puesto, actividades dentro y fuera de la empresa, incluyendo los días en que se realiza y lugares donde deberá presentarse.
- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos. Es necesario que conozca sus alcances y limitaciones, es decir, su campo de acción, el cual será un parámetro más para su toma de decisiones y manejo de personal.
- Jerarquía y contactos. Al igual que en el párrafo anterior, tendrá mayores elementos para aplicar lo mencionado. Le brindará la oportunidad de conocer a más gente dentro de la organización y tal vez ocupar un mejor puesto a mediano plazo.
- Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto. Proporciona línea de avance y retroalimentación respecto a su desempeño con la organización. Además, es pertinente hacer una comparación antes y después en la misma persona, generando así un espíritu de autocompetencia. Podría ser poco sano generar rivalidad entre las personas que participan en la organización.

El tiempo dedicado a cada área dependerá del giro de la empresa, tamaño de la plantilla de empleados, entre otros. Por ejemplo, atención al público y ventas requerirán un énfasis mayor.

Se recomienda que la inducción sea como mínimo de un mes, pero que se realice casi inmediatamente después de la contratación. Así se tendrá tiempo para observar la conducta de la persona.

De acuerdo con la estrategia, misión, objetivos y filosofía de la empresa, podría incluirse el concepto de familia durante la inducción, lo que permitiría lograr mayor lealtad hacia la organización proporcionando a sus empleados y empleadas discos o memorias que contengan información para incrementar la calidad de vida, información acerca de prestaciones generales que otorga la empresa y que benefician a toda la familia (clubes deportivos, clases de guitarra, canto, aeróbicos, entre otros), de tal manera que la familia esté enterada y pueda comentarla entre ellos. Los anteriores serían valores que se están difundiendo desde la entrada a la empresa.

Si, por alguna razón, el jefe de familia piensa abandonar la empresa, el compromiso que ha adquirido con su familia a través de la información recibida quizá tenga que someterlo a consideración y hasta desista, con lo que se estaría cumpliendo con el objetivo de integración, compromiso y lealtad a la empresa.

Otro modo más sencillo sería anexar un espacio a la hoja de inducción y pedir a la persona que se induce en ese momento que proponga una actividad para facilitar su integración. El encargado podría tener sugerencias a la mano, en caso de que faltara imaginación o creatividad, como reunirse con el jefe y compañeros una vez a la semana para conocer puntos de vista, ideas y sus variantes.

Se esperaría que un curso de esta naturaleza tuviese una duración de 6 a 8 horas; sin embargo, el tiempo no es un árbitro, sino el equilibrio que se establezca en la relación persona-organización-proceso.

No obstante, a pesar de que no existen parámetros fijos, es necesario que la inducción se presente lo antes posible después de la contratación de la persona, preferentemente dentro de la primera semana pero siempre antes de un mes; "lo menos que se puede hacer es pedir al personal que asista a un curso después del tiempo en que lo necesita" (Meighan y Michael, 1992).

Otra razón por la que el proceso de inducción debe presentarse lo antes posible es el aspecto legal. Se sugiere que la inducción no dure más de 27 días, para que en caso de que la persona no se ajuste a las necesidades de la empresa, se le pueda aplicar el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, descrito en el capítulo 5.

TIPOS DE EVALUACIÓN DURANTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Para otorgar la calificación deben estar presentes el jefe inmediato, el inducido(a) y, en caso que haya sido otra persona diferente del jefe inmediato, la persona que proporcionó la inducción (inductor) (figura 14-2).

A fin de determinar la calificación, el jefe inmediato hará las preguntas por área y las calificará de acuerdo con una escala, de 1 a 5 en este caso.

Al final se debe lograr un consenso, pues se firmará de conformidad. Para dicho efecto, y en caso que hubiese desacuerdo, deberán plantearse argumentos específicos en cada reactivo cuya calificación se considere injusta por parte del inducido.

Es necesario considerar el sesgo por involucramiento afectivo durante la relación de trabajo antes de la evaluación, es decir, durante el proceso de inducción. No obstante, los resultados serían valiosos. Para tal efecto se recomiendan las siguientes evaluaciones:

Diagnóstica o pretest. Se aplica al inicio del curso y sirve de línea base para comparar con los resultados del postest (figura 14-3).

Terminal o postest. Medición de logros finales del aprendizaje. Mide la efectividad del curso (figura 14-4).

Formativa o interfase. Se aplica durante el curso, después de cada tema o cuando se estime conveniente. Su intención es verificar el grado en que los objetivos de aprendizaje se están logrando.

En este tipo de evaluación se recomiendan preguntas abiertas en foro: "¿Alguien podría resumir lo que hemos visto al día de hoy?"; en caso de que nadie lo haga se puede utilizar la técnica de rebote: "Manuel, explícale a Estela qué es un

sistema operativo". Se obtendrá información del estado actual del grupo y si es necesario cambiar el ritmo.

Se recomienda hacer las preguntas siempre hablando en "nosotros", con el fin de que el grupo se integre y se sienta parte de la empresa: "Ángeles, platícale nuestras obligaciones a Arturo".

Figura 14-3. Anexo al formato de evaluación

Por favor anexe estos datos al formato de evaluación de la inducción al puesto.

NOMBRE DEL ÁREA: ______________________________
UBICACIÓN FÍSICA: ______________________________

NOMBRE DEL JEFE: ______________________________
PUESTO: ______________________________
TELÉFONO O EXTENSIÓN: ______________________________

NOMBRE DE LA PERSONA QUE IMPARTIÓ LA INDUCCIÓN: ______________________________
____

PUESTO: ______________________________
TELÉFONO O EXTENSIÓN: ______________________________

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: ______________________________

PUESTO: ______________________________
TELÉFONO O EXTENSIÓN: ______________________________
FECHA DE INGRESO: ______________________________

Figura 14-4. Pretest/Postest

Evaluación diagnóstica o pretest/terminal o postest

Curso: ____________________ Instructor: ____________________

Nombre del participante: ____________________ Fecha: ____________________

Solicitamos des tu respuesta a cada una de las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

1.- ¿Cuál es la misión de la empresa? ____________________

2.- ¿Cuál es su visión? ____________________

3.- ¿Cuál es su filosofía? ____________________

4.- ¿Cuál es su giro? ____________________

5.- ¿Quiénes son sus fundadores y cuál es su antigüedad? ____________________

6.- ¿Qué lugar ocupa dentro del mercado?

7.- ¿Cuáles son sus productos y/o servicios más fuertes? ____________________

8.- ¿Cuáles son las prestaciones que otorga? ____________________

9.- ¿Cuáles son los principales derechos y obligaciones que adquieres al formar parte de ella?

10.- En la parte posterior de la hoja diseña un organigrama y señala el lugar que ocuparás.

11.- ¿Qué espera la empresa de ti? ____________________

Figura 14–5. Reacción al evento.

Evaluación de reacción al evento

Nombre del participante: ______________________ Fecha: __________

Nombre del instructor: ______________________

Instrucciones: La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer tus impresiones sobre el curso, ya que son valiosas para el mejoramiento de nuestros futuros programas de inducción.

1.- Las condiciones del lugar:

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

¿Por qué? ______________________

2.- La duración del curso:

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

¿Por qué? ______________________

3.- El tiempo de los recesos:

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

¿Por qué? ______________________

4.- El contenido del evento lo encontraste:

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

¿Por qué? ______________________

5.- El material

Muy adecuado ( ) Poco adecuado ( )

Adecuado ( ) Totalmente inadecuado ( )

6.- El manejo del expositor sobre el tema, ¿cómo te pareció?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

¿Por qué? ______________________

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar el evento: ______________________

De reacción al evento (figura 14-5). Se aplica al final del curso y se mide la aceptación del mismo; identifica agrado-desagrado. Es importante contar con los instrumentos adecuados para evitar la transferencia de amenazas o de las fortalezas del facilitador (instructor) al curso y viceversa. Se evalúan básicamente cuatro aspectos: la organización del evento, el contenido, el facilitador y las instalaciones.

Seguimiento. Permite verificar el impacto del proceso a mediano y largo plazos mediante diversas herramientas, como observación directa, entrevista, cuestionarios, lluvia de ideas, juntas de trabajo, comités, otras como el análisis de índices de ausentismo, de productividad, de rotación de personal, de trabajos, entre otras (Rodríguez, E., Mauro, 1991, p. 165).

De cualquier modo, las preguntas deben estandarizarse para que puedan aplicarse a cualquier área (figura 14-6).

Conviene señalar que el hecho de impartir la inducción no quiere decir que automáticamente se va a lograr todo lo señalado anteriormente; la inducción funge como un apoyo, como un facilitador para que esos beneficios se puedan dar. La única manera de saber en qué medida está contribuyendo la inducción para que cada uno se logre es conociendo la correlación directa que tiene con cada uno de los eventos. La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y en cambio sí proporciona beneficios al empleado y, por tanto, a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso de manera permanente.

Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir al menos un pequeño manual u hojas de bienvenida en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando su número es extenso; de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, estos últimos comenzarán a cerrarse o a diluirse, lo que afectará la productividad y el rendimiento de la organización. El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales donde, debido a la gran cantidad de personal que manejan, su carencia de ésta origina deshumanización y automatización de las actividades del personal.

ENTREVISTA DE AJUSTE

Antes de que termine el periodo de prueba del contrato y hacer el contrato por tiempo indeterminado, se debe hacer una entrevista con el nuevo trabajador para saber cómo ha sido su adaptación a la empresa, conocer sus impresiones, cómo se siente, observaciones que tenga, sugerencias, dudas.

También se debe hablar con el jefe inmediato para de igual forma conocer sus impresiones de su nuevo subordinado, cómo ha sido su desempeño, su integración al equipo de trabajo.

Si se detecta algún punto que se deba corregir, se hacen los planes para definir qué acciones se deben hacer, responsables y tiempos.

ENTREVISTA DE AJUSTE O SEGUIMIENTO

Fecha:____________________

Nombre:	
Área:	Puesto:
Fecha de Ingreso:	Vencimiento de contrato:
Jefe Inmediato:	

¿Quién te impartió el curso de inducción a la empresa?

¿Cuándo?

¿Quién te dio la inducción a tu puesto?

¿Cuándo?

¿Consideras que se te ha dado buena capacitación?
Sí ( ) No ( ) ¿Por qué?
¿Se te ha proporcionado el equipo de trabajo necesario?

¿Se han cumplido tus expectativas?
Sí ( ) No ( ) ¿Por qué?
¿Has tenido algún problema durante el tiempo que llevas en la empresa?
Sí ( ) No ( ) Explica:
¿Cómo ha sido tu relación con tus compañeros de trabajo?

¿Cómo ha sido tu relación con tu jefe inmediato?

Comentarios:

INFORMACIÓN PARA SER LLENADA POR LA EMPRESA:

PARA LLENAR POR EL JEFE INMEDIATO

EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO (Precisión, orden y eficiencia con que desempeña sus actividades para la obtención de resultados confiables).
CALIDAD:
RESPONSABILIDAD (Interés por cumplir puntual y adecuadamente con los trabajos asignados al puesto y lograr los objetivos).
PRESENTACIÓN (Grado en que la persona se preocupa por demostrar un aspecto agradable de acuerdo a las exigencias del puesto).
DISCIPLINA (Comportamiento que la persona manifiesta dentro del área de trabajo).
INICIATIVA (Habilidad para proponer y desarrollar acciones que mejoren sistemas y resultados de trabajo).
COOPERACIÓN Y DISPOSICIÓN
TRATO AL CLIENTE INTERNO/EXTERNO
ADAPTABILIDAD

PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Faltas por enfermedad: Días con impuntualidad:
Faltas con permiso: Actas administrativas:
Faltas injustificadas:

DECISIÓN CONCLUSIONES:

____________________ ____________________
Gerente de Área Gerente de R.H.

Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento

____________________ ____________________

15

Evaluacion del reclutamiento y selección del personal



"Un problema comprendido y aceptado está la mitad resuelto."

Nunca hay que olvidar que la base para una buena empresa y de cualquier organización son las personas que lo forman, por eso es de suma importancia hacer un buen proceso de reclutamiento, selección, contratación e integración de personal.

El reclutamiento debe ser evaluado para saber si se lograron sus objetivos, si el personal contratado es acorde a lo requerido, si el proceso se dio conforme a lo planeado y si fue eficiente en cuanto a costos y tiempo. Deben diseñarse indicadores para su evaluación, éstos se elaboran de acuerdo con lo que se desea reportar y los criterios que se consideran más importantes.

ALGUNOS CRITERIOS PARA LA EVALUACION

Costo-beneficio

Comparar entre la inversión de dinero, tiempo y recursos utilizados, con el resultado del personal contratado.

Tiempo de respuesta.

Si el tiempo de respuesta fue en forma oportuna. Si el proceso se prolongó mucho tiempo, revisar si se debió al reclutador o no, por ejemplo puede ser que se haya detenido el proceso por algún cambio de perfil, falta de tiempo del encargado de área quien iba a entrevistar o tomar la decisión final.

Correspondencia con el perfil.

Si los candidatos propuestos fueron acordes o similares con lo requerido.

Efectividad de fuentes y medios de reclutamiento.

Cantidad y calidad en la captación de los candidatos provenientes de cada fuente y medio de reclutamiento utilizado.

INDICADORES RELACIONADOS CON EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN

Índice de rotación de personal

La rotación de personal es un indicador que sirve para evaluar a las áreas que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y selección, y que también se ha convertido en una forma para evaluar el desempeño en las organizaciones.

Se refiere específicamente al número de trabajadores que ingresan y al número de trabajadores que se separan de una organización, en relación con el total de empleados que se encuentran laborando en una empresa durante cierto periodo de tiempo. Esta relación se puede obtener por sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. Dicho movimiento de rotación de personal se puede expresar en índices mensuales, semestrales o anuales, según sean los requerimientos de la empresa.

Los datos que los índices de rotación proporcionan pueden ser utilizados para realizar la proyección de la demanda de la fuerza laboral y permite conocer la naturaleza de la misma.

Una rotación de personal alta significa que algo no está funcionando bien y no se está atendiendo adecuadamente. Implica una serie de gastos, entre otros en reclutamiento y capacitación.

Una de las principales responsabilidades del área de recursos humanos es lograr que el índice de rotación de personal sea lo más bajo posible, siempre y cuando vaya de acuerdo a la planeación estratégica de la organización.

Para lograrlo se tiene que hacer un diagnóstico y buscar la razón por la que están sucediendo las separaciones del personal.

Entre las causas de rotación podemos encontrar:

- Despidos.
- Fallecimientos.
- Ascensos.
- Transferencias.
- Incapacidades médicas permanentes.
- Jubilaciones.
- Terminación de contrato.
- Desaparición de puestos y plazas.
- Renuncias.

Las renuncias, a su vez, se pueden deber por ejemplo a:

- Sueldos muy bajos.
- Supervisión muy dura.
- Trabajo muy demandante o estresante.
- Falta de incentivos.
- Falta de oportunidad de crecimiento.
- Mala relación con compañeros.
- Problemas personales.
- Cambio de residencia.
- Continuar con estudios.
- Iniciar negocio propio.

Es importante indagar sobre el motivo que lleva al trabajador a separarse de la empresa, ya que esta información permitirá tomar las medidas y a implementar las correcciones necesarias con el fin de evitar futuras renuncias.

Los motivos de separación pueden obtenerse a través de la entrevista de salida, pues por su estructura permite conocer cuáles son las causas que orillan al trabajador a tomar tal decisión.

Entrevista de salida

Cuando ya es inevitable retener a una persona para que siga laborando en la organización, porque no se tiene otra oferta para proponerle, o porque la empresa no cuenta con los elementos que motiven al trabajador a quedarse; siempre es conveniente realizar una entrevista de salida.

La entrevista de salida es un cuestionario, en el cual se incluyen preguntas que permiten saber a la organización los motivos principales por los cuales la persona decide retirarse.

El formato de las preguntas debe contener tanto preguntas abiertas como directas.

En el libro se incluye un ejemplo de cuestionario de entrevista de salida.

Cálculo del índice de rotación

Antes de obtener el índice de rotación es importante destacar que hay factores que no se van a considerar dentro del cálculo como:

1. El número de trabajadores que se separan de la organización y que no son sustituidos por nuevos empleados, como sucede cuando hay recorte de personal.

2. El número de empleados que se integran a la empresa y que no van a sustituir a otros trabajadores, como ocurre con los puestos de nueva creación.

El índice de rotación se determina por el número de trabajadores que se integran a la empresa y por el número de trabajadores que se separan de la organización, con relación a la cantidad total promedio del personal con que cuenta la organización en un periodo determinado (head count).

$$IRP= [(A+B)/ 2] / [(P1+P2)/2] * 100$$

Donde:

IRP= Índice de rotación de personal

A= Número de personas contratadas durante el periodo considerado (altas).

B= Número de personas que se separaron durante dicho periodo (bajas).

P1= Número del personal al comienzo del periodo.

P2= Número del personal al final del periodo considerado.

Ejemplo:

IRP= [(10+5)/ 2] / [(100+99)/2] * 100
IRP= (7.5/99.5) * 100
IRP= 7.5 %

En el ejemplo anterior se observa que el índice de rotación es muy bajo, ya que es menor a 10%, esto indica que se cuenta con cierta estabilidad dentro de la organización y que probablemente las separaciones del personal se deben a motivos mayores, como jubilaciones o términos de contrato.

El índice de rotación se puede obtener de manera general (considerando a toda la plantilla de trabajadores), por departamento, por tipo de puestos o por tipo de baja.

Cuando el índice de rotación es muy alto (arriba del 50%) es un indicador de que algo no está funcionando bien dentro de la organización y que se debe realizar un análisis de cada una de las áreas, para de esta forma identificar la que presenta más problemas, y darle solución a la mayor brevedad posible.

INDICE DE AUSENTISMO

La frecuencia con la que el empleado se ausenta de su trabajo se relaciona de manera directa con la planeación de recursos humanos y el reclutamiento.

Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable y no es raro que las organizaciones contraten más trabajadores para compensar la cantidad de ausencias de todos los empleados; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo.

El ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencia a cursos, permisos, etc.

El índice de ausentismo sólo considera las ausencias ocasionales.

La fórmula para obtener el índice de ausentismo es la siguiente:

$$IA = (APD * 100) / (NT * DL)$$

Dónde:

IA= Índice de ausentismo.
APD= Nº de ausencias en un periodo determinado.
NT= Nº de trabajadores.
DL= Días laborados.

Con el índice de ausentismo la empresa contará con un indicador para determinar la magnitud de las ausencias ocasionales, mismo que permitirá investigar sus causas y plantear las acciones correctivas ante esta situación y evitar pérdidas mayores. Se recomienda estudiar dichas estadísticas para determinar si hay patrones en los datos, pues podría ser que los empleados de un área o departamento tengan registros de asistencia casi perfectos, mientras que los de otro departamento se ausentan con frecuencia, pueden ser regularmente los mismos trabajadores quienes se ausentan, también ver si hay algún patrón en cuanto a las fechas o motivos por los cuales faltan más, y al monitorear esta información se detecten problemas y del mismo modo sus posibles soluciones.

COSTOS DE ROTACIÓN

Los costos de rotación son aquellos que están relacionados con la separación de un empleado de la organización y con el proceso de reemplazar al mismo, por lo general los costos se pueden dividir en 3 categorías:

- Costos de separación del empleado que se va.
- Costos de reemplazo.
- Costos de capacitación para el nuevo empleado.

Estos costos se estiman en dos o tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extras debido a la vacante.

Reducir los índices de rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para la organización.

Costos asociados con la rotación de personal

Costos de rotación= *Costos de separación* + *costos de reemplazo* + *costos de capacitación*.

a) Costos de separación:
- Costo de salario y prestaciones para el entrevistador y el empleado que se va.
- Acciones administrativas y de mantenimiento de expedientes.

b) Costos de reemplazo:
- Costos de uso de fuentes y medios de reclutamiento.
- Funciones administrativas antes de la contratación y acciones para el mantenimiento del expediente.
- Entrevista de selección.
- Evaluaciones.
- Reuniones para estudiar candidatos (sueldo y prestaciones de los responsables de área que entrevistarán a los candidatos).

c) Costos de capacitación
- Material de capacitación.
- Honorarios del instructor externo o sueldo si es interno.
- Sueldo y prestaciones del nuevo empleado durante el tiempo de capacitación.

Como se observa el proceso de reclutamiento y selección es poco económico, además se debe considerar que se debe hacer un análisis por cada puesto, y por cada área, ya que el costo de rotación va a depender de estos, pues no es lo mismo sacar el índice de Rotación para un puesto de limpieza que para un Supervisor o Gerente.

Si en las organizaciones las personas que se dedican a realizar el reclutamiento y selección de personal, se toman un tiempo para realizar este análisis, obtendrían parámetros cuantitativos sobre la inversión que se realiza al contratar personal nuevo para cubrir vacantes que son constantes. Si los porcentajes de rotación son altos y además se asocian los costos, tal vez sea conveniente revisar la estructura organizacional, para detectar mejoras o bien, si no son tan drásticos los casos, bien sirve como un indicador que brinde información sobre el funcionamiento de la empresa.

Referencias

Acosta, R. (1981) *Teoría general del derecho administrativo*. México: Ed. Porrúa.

Argyris, C. (1957) *Personality organization*. New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated.

Arias, F. A. (1975) *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Trillas.

Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Barnard, C. I. (1938) *Functions of the Executive*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.

Besseyre des Horts, Ch. H. (1989) *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Byham, W. C. (1970) Assessment Centers for Spotting Future Managers. *Harvard Business Review*. Julio/agosto.

Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (CDDHCU) (2001). Página de la Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. Consultado el 20 de noviembre de 2001: http://www.cddhcu.gob.mx/indexp.htm

Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (1998) Ley Federal del Trabajo. Consultado el 16 de noviembre de 2001: http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/125/

Castaño, D. A. (1975) *Desarrollo social y organización: problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado*. México: Ed. IEE. Sociedad Anónima.

Chiavenato, I. (1988) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Chruden, J. H., Sherman, A. W. (1963) *Personnel Management*. Cincinatti, South-Eastern.

Dessler, G. (1991) *Administración de personal*. Cuarta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.Dessler, G. (1994) *Human Resource Management*. New > Jersey (6ª ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (1980) *Manual para la constitución, autorización y registro de sociedades cooperativas*. México.

Echeverría, M. S. S. (1995) *La inducción como un factor retroalimentador al proceso de selección*. Tesis no publicada, UNAM, Facultad de Psicología, México.
Guzmán I. V. (1967) *La sociología de la empresa*. México: Ed. Jus.
Hay, Grupo (2000) *Fifty Years of Success Through People*. Consultado el 21 de noviembre de 2001: http://www.haygroup.com/history.asp
Innovación y Gestión Ltda. (2001) *Taller para el desarrollo de las habilidades para la entrevista de selección*. Colombia: http://www.ig.cl/index.html
Jiménez, A. O. (1974) *Cómo entrenar en selección por objetivos*. México: Talleres Guadarrama, Impresores, S. A.
Jiménez, A. O. (1976) *Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario laboral*. México: Ed. Trillas.
Koontz, H., O'Donnel, C. (1979) *Curso de administración moderna*. México: Ed. McGraw-Hill.
La Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo (1980). *Plan nacional de fomento cooperativo*. Anexo I y II. México.
Lizaola, M. G. (1993) *Correlación entre las capacidades intelectuales y habilidades administrativas con centros de evaluación*. Tesis. UNAM, Facultad de Psicología, México.
Lorenz, K. (1972) *El comportamiento animal y humano*. Barcelona: Plaza y Janés.
Mantilla, R. M. (1968) *Derecho mercantil*. México: Ed. Porrúa.
Manual de la organización pública paraestatal. (1977) Volumen 1. México.
Meighna, M. (1992) *Programas de inducción, entrenamiento, diseño y ejecución*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
Morris, W. G. (1996) *Enfocando la capacitación para desarrollar competencias*. (27 de noviembre) En la XVIII edición del congreso de capacitación de AMECAP, México.
Moses, J. L., Boehm, V. R. (1975) Relationship of assessment-center performance to management progress of women. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, Núm.4.
Mouret, E. (2001) *Evaluación de la inteligencia emocional a través de assessment center*. Octubre. Presentado durante el 2° Foro de evaluación del talento humano, México, D.F.
Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. y Wright, M. P. (1994) *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage Homewood*: Austen Press.
North Western University (2001) *Developing Interviewing Skills, University Career Services* (7 de octubre). Consultado el 24 de noviembre de 2001: http://www.stuaff.northwestern.edu/ucs/Students/job-skills/intvw-index.htm
Parry, S. (1996) The Quest for Competences. *Training Magazine*, Julio.
Piero, I. (1965) *El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación*. México: Ed. ITESM.
Ramírez, C. A. P. (2001) *Temas de Recursos Humanos: ¿Qué es Assessment Center?* Consultado el 2 de noviembre de 2001: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/assessment.htm
Ramón, M. del P. R. (2000) *Sistemas de valuación de puestos*. Consultado el 3 de noviembre de 2001: http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamonFdzPilar_ValuacionPuestos.htm
Reyes, A. P. (1977) *Administración de empresas: teoría y práctica*. Vol. 2. México: Ed. Limusa.
Reyes, A. P. (1977) *Administración de personal*. 1a. parte. México: Ed. Limusa.
Reyes, A. P. (1977) *El análisis de puestos*. México: Ed. Limusa.

Reyes, J. D. (1981) *Fundamentos de la selección por objetivos*. Primer Encuentro Nacional de Psicólogos del Trabajo. Villahermosa, Tabasco.

Reyes, P. A. (1982) *Administración de empresas: teoría y práctica*. Vol. 2. México, D. F. Limusa.

Rodríguez, A. (1992) *Psicología social*. México: Ed. Trillas.

Rodríguez, M. E., Austria, T. H. (1991) *Formación de instructores*. México: Ed. McGraw- Hill.

Romero, B. (1977) *La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna*. México: Ed. CECSA.

Rul-lan, G. B. (1992) *Administración de recursos humanos*. Córdoba: Etea.

Sánchez, J. P. (2000) *Curso de recursos humanos*. Consultado el 2 de noviembre de 2001: http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Intro.htm

Sánchez, F. B. (1993) *Técnicas de administración de recursos humanos*. 3ª ed., México: Limusa.

Schein, E. (1975) *Psicología de la organización*. Madrid: Ed. Prentice Hall Internacional.

Schunk, D. H. (1997) *Teorías del Aprendizaje*. 2a. Ed. México: Prentice Hall.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2001) *Catálogo del sistema financiero mexicano (CASFIM)*. Consultado el 20 de noviembre de 2001: http://www.shcp.gob.mx/servs/casfim/sectores.html

Smith, H. (1977) *Psicología de la conducta industrial*. México: Ed. McGraw-Hill.

Tiffin, J., McCormic, E. J. (1976) *Psicología industrial*. México: Ed. Diana.

University of Kent (2001) *Application Forms*. (26 oct.) Consultado el 24 de noviembre de 2001: http://www.ukc.ac.uk/careers/applic.htm

Urwick, L. F. (1970) *La historia del management*. Barcelona: Oikos-Tau.

Índice

NOTA: Los números de página en **negritas** indican cuadros y en *cursivas* corresponden a figuras

Esta obra ha sido publicada por
Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.,
y se han terminado los trabajos de esta cuarta edición
el 30 de agosto de 2013 en los talleres de
ADISA
Bolívar 455-C,
Col. Obrera, 09700.
México, D.F.

4a. edición, 2013

●